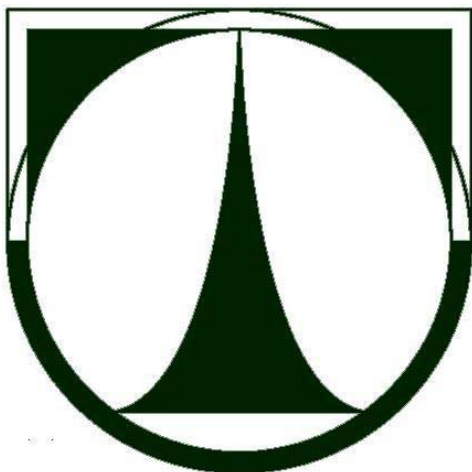


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Michaela Pažoutová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení pracovníků a jejich spokojenost v podniku s finančními službami

**Evaluation of workers and their satisfaction in the company
in financial services**

DP-EF-KPE-2012-62

Bc. Michaela Pažoutová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Mgr. Monika Jirásková, CCV Pardubice

Počet stran: 79

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 16. 12. 2011

Zadání DP

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 16. 12. 2011

vlastnoruční podpis

Anotace

PAŽOUTOVÁ, Michaela. Hodnocení pracovníků a jejich spokojenost v podniku s finančními službami. Liberec: Ekonomická fakulta Technické univerzity Liberec, 2012. Diplomová práce.

Hodnocení a řízení pracovních výkonů považuje management v současnosti jako komplexní proces, který zabezpečuje zvyšování výkonnosti celého podniku. Pro akciovou společnost ABC poskytující finanční poradenství prostřednictvím jejích zaměstnanců to platí mnohonásobně. V první části této diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti hodnocení a používaných metod hodnocení pracovníků. V praktické části je představena firma ABC, a.s. a je analyzován její systém hodnocení zaměstnanců. Dále jsou v této části uvedeny výsledky provedeného dotazníkového šetření zjišťující celkovou spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem. V závěrečné části jsou na základě teoretických poznatků a praktických zjištění formulována doporučení na zlepšení současného systému hodnocení, jejichž cílem je zvýšit spokojenost jak pracovníků, tak celého podniku.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, řízení pracovního výkonu, kritéria a metody hodnocení, hodnotící pohovor, sebehodnocení, hodnocení podle cílů, motivace a rozvoj pracovníků.

Annotation

PAZOUTOVA, Michaela. Evaluation of workers and their satisfaction in company in financial services. Liberec: Faculty of Economics, Technical University of Liberec, 2012. Diploma Dissertation.

Today, management considers the evaluation of employees and the management of work activities in the context of it being an all-encompassing process which raises the efficiency of the whole company. This is all the more true for the joint-stock company ABC, which, via its employees, provides its clients with financial advice. The first part of this diploma dissertation is a compilation of the theory of worker evaluation and methods used to do so. In the practical part we introduce the company ABC and analyze its system for evaluating its employees. This part also includes the results of a survey conducted to find out the over-all satisfaction of workers with the current system. In the final part, on the basis of the previously mentioned theory and the findings made in practice, recommendations are made on how to raise the satisfaction of individual employees and the company as a whole.

Keywords

Evaluation of workers, operating of job performance, criterions and methods of evaluation, evaluative talk, self-image, management by objectives, motivation and development of workers.

Obsah

Úvod a cíl práce.....	12
1. Teoretická část.....	14
1.1 Management a řízení lidských zdrojů.....	14
2. Hodnocení pracovníků.....	16
2.1 Cíl a význam pracovního hodnocení.....	17
2.2 Jaké pracovní výkony hodnotit.....	19
2.2.1 Kritéria měření.....	19
2.2.2 Jednotky měření.....	22
2.3 Proces hodnocení zaměstnanců.....	22
2.3.1 Nejčastější chyby při hodnocení.....	24
2.4 Hodnotitel a cyklus hodnocení.....	25
2.4.1 Kdo je hodnotitelem.....	25
2.4.2 Časování hodnocení.....	26
2.5 Metody hodnocení.....	27
2.5.1 Metody zaměřené na minulost.....	28
2.5.2 Metody zaměřené na přítomnost.....	32
2.5.3 Metody zaměřené na budoucnost.....	36
2.6 Hodnotící pohovor.....	37
2.6.1 Příprava na hodnotící pohovor.....	38
2.6.2 Průběh hodnotícího pohovoru.....	39
2.6.3 Zásady vedení hodnotícího pohovoru.....	40
3. Praktická část.....	42
3.1 Charakteristika společnosti a její hlavní cíle.....	42
3.2 Produkty a služby společnosti.....	44
3.2.1 Účty a platby.....	44
3.2.2 Platební karty.....	45
3.2.3 Půjčky a úvěry.....	45
3.2.4 Bydlení.....	46
3.2.5 Spoření a investování.....	47
3.2.6 Pojištění.....	48
4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců.....	49
4.1 Organizační struktura pobočky.....	50
4.2 Charakteristika systému hodnocení.....	52
4.2.1 Metoda MBO.....	52
4.2.2 Proces hodnocení.....	55
4.2.3 Sebehodnocení přes koučování.....	57
4.2.4 Mystery shopping.....	59
5 Hodnotící pohovor.....	60
5.1 Hodnotící pohovor na konci čtvrtletí.....	60
5.2 Hodnotící pohovor na konci roku.....	60
5.2.1 Příprava podmínek před hodnotícím pohovorem.....	60

5.2.2 Stanovení pracovních cílů.....	64
5.2.3 Postup stanovení cíle rozvoje, jejich měřitelnost a rozvojové aktivity.....	66
5.2.4 Příklady stanovování cílů rozvoje podle kritérií SMART.....	68
5.2.5 Vyhodnocení splněných cílů rozvoje.....	69
7. Empirické šetření.....	71
7.1 Formulace problému a popis situace.....	71
7.2 Popis empirického šetření.....	72
7.2.1 Cíle empirického řešení.....	72
7.2.2 Dotazník.....	73
7.2.3 Popis zkoumané skupiny.....	73
7.3 Jednotlivé výsledky empirického šetření.....	74
7.4 Shrnutí empirického šetření.....	87
Závěr.....	90
Seznam použité literatury.....	91
Seznam příloh.....	93

Seznam ilustrací

Obr. 1	Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti.....	18
Obr. 2	Pracovní typy.....	20
Obr. 3	Model 360° zpětné vazby.....	34
Obr. 4	Vize akciové společnosti ABC.....	43
Obr. 5	Organizační struktura pobočky v Náchodě.....	50
Obr. 6	Proces hodnocení ve společnosti ABC.....	55
Obr. 7	Formulář hodnotícího pohovoru – stanovení cílů rozvoje pro poradce.....	66
Obr. 8	Dokážu sám ohodnotit svůj výkon.....	79
Obr. 9	Plnění osobního plánu.....	80
Obr. 10	Setkání s metodou mystery shoppingu.....	83
Obr. 11	Možnost osobního a kariérního růstu.....	86

Seznam tabulek

Tab. 1	Volba motivační strategie podle pracovního typu.....	21
Tab. 2	Matice metod hodnocení.....	28
Tab. 3	Srovnání Assessment Centre a Development Centre.....	32
Tab. 4	Základní fakta společnosti ABC k 30.9.2011.....	43
Tab. 5	Početní kalkulačka.....	54
Tab. 6	Část kontingenční tabulky – účty stanovené pro tým 1 na 42. týden.....	57
Tab. 7	Příklady cílů rozvoje podle kritérií SMART.....	68
Tab. 8	Délka praxe v podniku.....	74
Tab. 9	Důležitost znalosti měřítek hodnocení.....	75
Tab. 10	Důležitost dostávat zpětnou vazbu, pochvalu a kritiku.....	76
Tab. 11	Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.....	77
Tab. 12	Hlavní příčiny potíží v plnění osobního plánu.....	82
Tab. 13	Spokojenost s hodnocením od shoppera.....	84
Tab. 14	Hlavní příčiny nesprávného hodnocení shopperem.....	85
Tab. 15	Znalost zaměstnaneckých výhod a spokojenost s nimi.....	85

Seznam zkratek a značek

ABC	ABC, akciová společnost
AC	Assessment Centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
DC	Development Centre
MBO	Management by Objectives
SMART	Specifický Měřitelný Akceptovatelný Reálný Termín

Úvod

V posledních několika letech prošla celá naše společnost řadou změn, jež zásadně ovlivnily chování, zájmy a cíle podniků. Do popředí zájmu mnoha podniků se dostala činnost, která tvoří jednu z důležitých součástí úspěchu firmy. A to je řízení lidských zdrojů, jak definuje M. Armstrong (2007, s. 27) jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cíle.*“

Lidé jsou „pohonným motorem“ každého podniku a podle toho by k nim měl daný podnik také přistupovat. Stroj je věc, kterou lze nahradit relativně snadno a rychle (pokud má podnik dostatek financí). Avšak nahradit kvalifikovaného pracovníka může být opravdu velký problém, obzvláště u podniku se službami. Podnik by se měl snažit udržet si své kvalifikované pracovníky, tj. vytvořit jim takové podmínky, aby neměli žádný důvod podnik opustit. Toto si podnik může zajistit vytvořením účinné personální politiky, kde jednou z klíčových oblastí je systém hodnocení pracovníků. Pokud má podnik tento systém správně nastavený, pak své zaměstnance nejen hodnotí, ale zároveň je i podkladem pro jejich odměňování nebo další osobní, profesní rozvoj a především je motivuje. Motivace je pro podnik rozhodující. Pozitivně motivovaný pracovník podává vyšší a kvalitnější výkon, je loajálnější, naplňuje podnik energií a napomáhá k získání cíle podniku. Všechny tyto faktory přispívají k dlouhodobé úspěšnosti podniku.

Oblast lidských zdrojů mne během studia velmi zajímala. Především hodnocení pro mne znamená velmi blízký systém, se kterým se potýkám již od mých dětských let, kdy mě rodiče za dobrý výkon odměnili sladkostí nebo pedagogové ve škole za dobře napsaný diktát vyhodnotili výbornou známkou. Později se s tímto systémem opět setkávám při nástupu na pracovní pozici, kde mne pravidelně za dobře vykonanou práci odměňují vedoucí pracovníci. To je jeden z důvodů, proč jsem si vybrala toto téma diplomové práce.

Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je zjistit nedostatky současného stavu hodnocení pracovníků v podniku ABC, a. s. (dále jen ABC) a navrhnout změny pro jeho zlepšení tak, aby přispívaly ke zvyšování pracovního výkonu pomocí motivace a celkové spokojenosti zaměstnanců. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí kroky:

- 1) Popsat současný systém hodnocení pracovníků.
- 2) Analyzovat současný systém hodnocení pracovníků.
- 3) Navrhnout změny pro zlepšení stávajícího systému hodnocení tak, aby přispívaly ke zvyšování pracovní motivace a spokojenosti jak zaměstnanců, tak celého podniku.

1 Teoretická část

První část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti hodnocení pracovníků a nejčastěji využívaným metodám hodnocení, které byly načerpány z různé literatury.

1.1 Management a řízení lidských zdrojů

Modernizace a demokratizace společnosti, její nový charakter a tržní mechanismy hospodářství se promítají do způsobů řízení jakékoli organizace, tedy i do podniků poskytujících finanční služby. Během vývoje managementu prošla práce s lidmi množstvím důležitých změn v souvislosti s tím, jak rostl význam lidského faktoru. Vedle klasických manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování a kontrola, se tak v poslední době rozvinuly hlavně další manažerské funkce zabývající se lidským faktorem – personalistika a řízení lidských zdrojů.

„Zkušenosti mezinárodního managementu prokazují, že faktory rozhodující o tom, která firma dosáhne špičkové úrovně nebo standardní úrovně výkonnosti, nebo která firma v ekonomické soutěži neuspěje, jsou výsledkem schopnosti organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 7).

Lidské zdroje tvoří rozhodující faktor při určování směru a tempa růstu podniku. Jsou to lidé, kdo pohánějí ostatní zdroje a určují jejich využívání. Pro podnik se lidé stávají tím nejcennějším zdrojem. Současně platí, že lidé jsou zároveň zdrojem nejdražším. Hlavní podmínkou úspěšného řízení je zvládnutí manažerských funkcí spjatých s lidským faktorem – personalistika a řízení lidských zdrojů. V oblasti poskytování finančních služeb platí tato zásada mnohonásobně, protože lidé jsou zde hlavním stavebním prvkem. Na nich je postaven chod celé organizace. Určují, jakým směrem se bude podnik ubírat. Na nich závisí, jestli v současném konkurenčním boji bude podnik prosperovat. S touto skutečností vzrůstá důležitost personální práce. Do nedávna se management upínal jen na oblasti řízení

a zcela zapomínal na tak důležitou funkci, jako je vedení lidí a řízení lidských zdrojů. Avšak v současnosti došlo k mnoha pokrokům, protože v rámci měnící se společnosti je management nucen přistupovat k moderním zásadám řízení lidí. Jinak by podnik v současném turbulentním a konkurenčním prostředí nemohl uspět.

Moderní řízení lidí je proces, který vychází z personální práce, personálního řízení i řízení lidských zdrojů a zahrnuje mnoho vzájemně propojených činností. Jednou z nejdůležitějších činností, na které je celý proces moderního řízení lidí postaven, je hodnocení pracovníků a činností, které s procesem hodnocení souvisejí.

2 Hodnocení pracovníků

J. Koubek (2006, s. 194) uvádí definici: „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.*“

Moderní české i zahraniční podniky kladou na hodnocení svých zaměstnanců stále větší důraz a hodnocení výkonu zaměstnanců se stává důležitým nástrojem managementu podniku. Umožňuje sledování pracovní výkonnosti zaměstnanců, jejich znalostí, zkušeností, dovedností, schopností a osobnostních vlastností. Management na základě toho kontroluje, zda je pracovník vhodný pro danou pracovní pozici na zvoleném pracovišti a v daném pracovním kolektivu. Hodnocení pracovního výkonu je i podkladem pro odměňování a kariérní postup pracovníků nebo další vzdělávání a v nejhorším případě pro rozhodování o ukončení pracovního poměru.

Existuje mnoho systémů hodnocení zaměstnanců a ještě více hodnotících metod. Volba konkrétního systému nebo metody je vždy na daném podniku a jeho potřebách. Nejdůležitější je ovšem daný systém nebo metodu implementovat do podniku a seznámit s jejím průběhem a účelem všechny zaměstnance podniku. Daná metoda se musí stát součástí podnikové kultury, zaměstnanci ji musí vzít tzv. za svou, jinak nebude nikdy efektivní. Moderní hodnotící systémy prosazují individuální přístup ke každému pracovníkovi, kdy jsou každému z nich stanovovány kromě cílů společných i cíle individuální. Tento individuální přístup k zaměstnancům se poté odráží, respektive by se měl pozitivně odrážet, v jejich motivaci a následném odměňování. Nutnou podmínkou je zde objektivně prováděné hodnocení a zpětná vazba manažera k jednotlivým pracovníkům.

Při hodnocení je třeba odpovědět na šest klíčových otázek (Milkovich, Boudreau, 1993):

- Proč hodnotit pracovní výkony?
- Jaké pracovní výkony hodnotit?

- Jak měřit pracovní výkony?
- Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?
- Kdy hodnotit pracovní výkony?
- Jak sdělit výsledky hodnocení?

2.1 Cíl a význam pracovního hodnocení

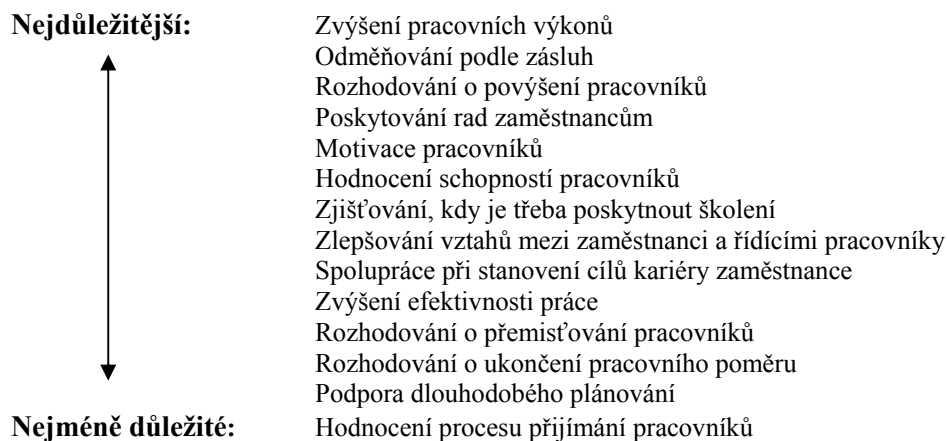
Důvodů proč hodnotit pracovní výkon svých zaměstnanců je bezesporu celá řada. Na několika málo základních se většina autorů shoduje, ostatní autoři vidí odlišně. Zde uvádím názory tří z nich.

Podle Koubka (2006) má hodnocení za úkol zejména:

- Znat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
- Zjistit silné a slabé stránky každého zaměstnance.
- Dát každému zaměstnanci příležitost zlepšit svůj výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování podle toho, jak zaměstnanec přispěje k dosažení cíle podniku.
- Motivovat zaměstnance.
- Zjistit potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Zjistit rezervy a hranice pracovního výkonu zaměstnance.

To vše je potřeba k tomu, aby manažer mohl zajistit důležité podklady pro plánování, výběr, rozmisťování zaměstnanců a připravování budoucích pracovních úkolů v podniku.

Milkovich a Boudreau (1993) dokonce uvádějí pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, co se týká možnosti jejich využití při hodnocení (viz Obr. 1).



Obr. 1 - Možnosti využití informací získaných hodnocením podle důležitosti (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 148)

Stýblo (2005) uvádí těchto šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- Objektivní odměňování zaměstnanců.
- Plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn.
- Zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců.
- Odstraňování a náprava zjištěných nedostatků.
- Zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými.
- Zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

Z těchto výše uvedených bodů vyplývají základní cíle hodnocení. Firma, která se chce vytyčit na prvních místech dnešního silně konkurenčního trhu, musí především objektivně odměňovat pracovníky, umístit je na „správnou“ pracovní pozici odpovídající jejich schopnostem a potenciálu, dát jim příležitost dalšího profesního růstu a kariérního postupu a v neposlední řadě jim poskytovat včasnou a zejména pravidelnou zpětnou vazbu a správně je motivovat. Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na více cílů najednou. Avšak v žádném případě se nelze zaměřit na všechny stejnou měrou, vždy musí existovat jeden či dva cíle dominantně. To by jinak mohlo způsobit rozmělnění úsilí a ztrátu hlavního cíle, na který se podnik ze začátku soustředil.

2.2 Jaké pracovní výkony hodnotit

Dříve než se začnu zabývat otázkou, jaké pracovní výkony vlastně máme hodnotit, je na místě definovat, co to vlastně pracovní výkon je. „*Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“ (Koubek, 2006, s. 199). Úsilím se rozumí energie, kterou zaměstnanec vkládá do splnění svého pracovního úkolu. Představuje dosti kolísavou jednotku. Důvodem jsou složky, jež nemůže management podniku ovlivnit, tj. zdravotní stav zaměstnance (nemoc), povaha osobnosti (špatná nálada), vlivy okolního prostředí (problémy v rodině) apod. Pro management je tedy velmi důležité pravidelně kontrolovat stav vykonané práce, zda ji pracovník správně směřuje k daným cílům podniku (tj. správné vnímání jeho role), a neustále poskytovat zpětnou vazbu.

2.2.1 Kritéria měření

Existuje celá řada kritérií, podle kterých lze hodnotit pracovní výkony. Můžeme je rozčlenit do tří základních skupin (Hroník, 2006):

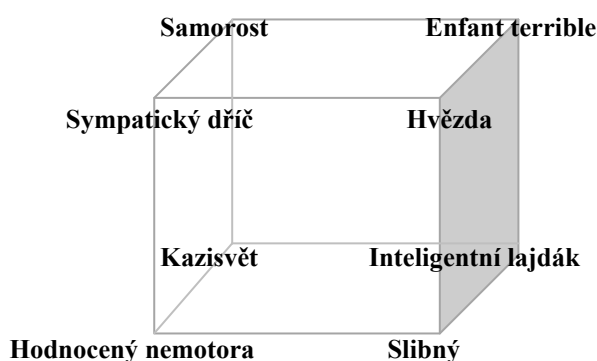
- Znalosti, dovednosti, schopnosti, tj. potenciál = vstup.
- Pracovní chování, přístup = proces.
- Výsledky = výstup.

Pod vstupy si můžeme představit zkušenosti, znalosti, dovednosti, schopnosti, samostatnost, odolnost vůči stresu, citlivost zaměstnance apod. Je to vše, co zaměstnanec do své práce vkládá.

Další základní skupinou je proces, který tvoří střední článek mezi vstupem a výstupem. Zaznamenává způsob přístupu zaměstnance k práci a jeho sociální i pracovní chování. Pracovním chováním máme na mysli především dodržování instrukcí, zacházení s firemním majetkem, ochotu přijímat úkoly a jiné. Do sociálního chování řadíme způsob jednání se zákazníky, vztahy ke kolegům a chování k vedoucím pracovníkům.

A na závěr to jsou výstupy, tj. výsledky práce každého zaměstnance. Jsou snadno měřitelné na rozdíl od vstupů a procesů. Každý podnik má různé výsledky práce, to především závisí na oboru podnikání. V oblasti poskytování finančních služeb tam podnik může zahrnovat např.: množství obslužených zákazníků, uzavřených smluv za týden, sjednaných schůzek, aktivních nabídek jednotlivých produktů a chybovost zaměstnance.

Pokud si tyto kategorie vyneseme do grafu, dostaneme trojrozměrný model, který nám zobrazuje 8 různých pracovních typů (viz Obr. 2). Rozpoznání jednotlivých typů může mít velký vliv na chod celého podniku, protože každý pracovní typ vyžaduje jiný přístup, každého motivují jiné faktory (viz Tab. 1 na str. 21). Management podniku musí na každý pracovní typ uvést jinou strategickou formu. Náměty pro motivační strategii (viz Tab. 1) je nutné dále rozvinout a rozpracovat podle oboru podnikání. Tohoto úkolu by se měl ujmout vedoucí pracovník, který má na starosti kontrolu pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců.



Obr. 2 - Pracovní typy (Hroník, 2006, s. 22)

Tab. 1 – Volba motivační strategie podle pracovního typu

Výkon	Potenciál	Pracovní chování	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Delegovat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Povýšit.
+	+	-	Enfant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepříjde do styku s ostatními – dle charakteru osobnosti. Především vyžaduje zásadový přístup a potřebuje přijetí druhými. Shaping od mentora či kouče.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory než kotingu, vzbuzovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Intelligentní lajdák a provokatér	Určit hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Koučování a shaping.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu infant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je nutné otevřeně mluvit o případném odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat pouze na dotyčné osobě. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 22).

Každý podnik by si samozřejmě přál mít v práci pouze samé „hvězdy“ nebo k těmto pracovním typům směřovat. Avšak ve skutečnosti tuto vizi narušují vedlejší faktory, jež nemůže pracovník ovlivnit. Mezi ně patří špatná organizace práce, nedostatečné zařízení a vybavení podniku, nejasná pravidla řízení, chybná instruktáž a životní podmínky pracovníka (náročná doprava do práce, problémy v rodině, zdravotní stav). Je velice důležité, aby podnik tyto faktory dokázal rozeznat a nedocházelo tak k poškození pracovníka při hodnocení jeho pracovních výkonů. Podnik tomu může předejít, pokud stanoví normy pracovního výkonu a to písemně.

2.2.2 Jednotky měření

Rozlišujeme 4 základní jednotky měření pro hodnocení pracovního výkonu (Hroník, 2006). Jsou to:

- Kvantita (např. objemy tržeb a výroby).
- Náklady.
- Kvalita.
- Čas.

Existují i jiné jednotky měření, ale ty jsou zbytečně složité. Dále platí, že čím sofistikovanější procesy v podniku probíhají, tím více se jednotky měření přesunují od pouhé kvantity přes sledování nákladů a kvality až k hledisku času. Mají mezi sebou určité vazby. Tyto jednotky lze následně převést na body, které se poté uplatňují v rámci stupnic resp. škál měření.

2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců má devět klíčových etap (Koubek, 2006), které můžeme dále rozčlenit do tří časových rovin, kde jako první je přípravné období. To se skládá ze čtyř etap:

1. Nejprve je třeba rozeznat a určit předmět hodnocení, jeho cíle, zásady, pravidla a postup včetně časového harmonogramu a organizačního zabezpečení. Dále musí být vytvořeny formuláře, které se budou k hodnocení používat. Toto je jedna z nejvýznamnějších etap, na které závisí celý další průběh hodnocení. Především je důležité stanovení cílů hodnocení a jim odpovídajícího formuláře k hodnocení.
2. Druhou etapou je analýza pracovních pozic. Používá se v případě, že ještě nebyla v podniku provedena nebo pro přezkoumání již dosavadního popisu pracovních pozic. Z této analýzy vyplynou skupiny pracovníků, požadavky na ně kladené, kategorie pracovních míst a typy výkonů, na něž se bude hodnocení zaměřovat.

3. Ve třetí etapě se vymezují kritéria výkonu a jeho hodnocení. Dochází k výběru těchto kritérií, vytyčení norem pracovního výkonu, volbě metod hodnocení a stanovení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen.
4. Poslední etapa přípravného období zahrnuje informování zaměstnanců podniku o připravovaném hodnocení. Zaměstnanci jsou seznámeni se smyslem a účelem hodnocení, s jednotlivými kritérii a normami výkonu, podle kterých bude jejich pracovní výkon měřen a s tím, jaký výkon se od nich očekává atd. Tuto fázi nesmí podnik v žádném případě podcenit. Pokud se zaměstnanci neseznámí a neztotožní s podnikovým systémem hodnocení, nebudou ho uznávat. Povede to především k neefektivnosti systému hodnocení.

Druhou časovou rovinu tvoří období získávání informací a podkladů:

5. Do této etapy patří především zjišťování a sběr informací týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců. Jako nástroj se používá většinou pozorování zaměstnanců při práci nebo zkoumání výsledků jejich práce. Oprávněnou osobou, která uvedené činnosti provádí, bývá obvykle přímý nadřízený pracovníka.
6. Tato fáze zahrnuje obstarání dokumentace o pracovním výkonu zaměstnance zjištěném v předchozí etapě. Pro podnik znamená velmi významnou fázi, dává nadřízenému možnost se ke zjištěným informacím kdykoliv vrátit a omezit pozdější spory. Požadavkem na dokumentaci je, aby byla vedena a ukládána pokud možno co nejjednodušeji.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu je třetí časovou rovinou a zahrnuje:

7. Vyhodnocování pracovních výstupů, pracovního chování a schopností zaměstnance. Podnik srovnává konkrétní dosažené výsledky práce s danými normami výkonu nebo předpokládanými výsledky práce, chování zaměstnanců se standardními požadavky na chování a další vlastnosti zaměstnanců s požadavky pracovního místa. Musí se provádět podle standardního postupu, výstupy této etapy musí mít vždy písemnou formu. Existuje zde riziko subjektivního přístupu.
8. Poté následuje hodnotící rozhovor s každým zaměstnancem. Hodnotitel konzultuje s hodnoceným výsledky hodnocení, rozhodnutí z hodnocení vyplývající, možné způsoby řešení problémů atd. Tato etapa je nejvýznamnější pro zdokonalování

pracovního výkonu zaměstnance. Vedoucí mu poskytuje zpětnou vazbu o jeho výkonu, snaží se ho motivovat do další práce.

9. Závěrečnou etapou je další pozorování pracovního výkonu zaměstnance, sledování plnění cílů stanovených při hodnotícím pohovoru, pomáhání při zdokonalování pracovního výkonu a zjišťování efektivnosti hodnocení.

2.3.1 Nejčastější chyby při hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců má klíčovou roli osobnost hodnotitele a jeho objektivita. I když víme, že existuje celá řada aspektů, kterou nemůžeme objektivně posoudit. Mimoto do pracovního výkonu zaměstnance zasahují i faktory obtížně určitelné, které nemůže žádný ze zaměstnanců ovlivnit. Hodnocení pracovníků je tedy silně ohroženo subjektivním hodnocením. Avšak to není jediná závada při hodnocení. Kromě subjektivismu, nesprávného výběru kritérií nebo metod hodnocení se vyskytují ještě následující chyby (Šuleř, 2002; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- Přehnaná shovívavost nebo přísnost. Tato situace nastává většinou tam, kde nejsou jednoznačně definována kritéria hodnocení. Hodnotitel hodnotí své zaměstnance buď příliš pozitivně, nebo příliš kriticky (často závisí na osobnosti hodnotitele).
- Středová tendence. Hodnotitel se snaží vyhnout konfliktu s hodnocenými, nechce nikomu ublížit, proto hodnotí všechny podobně, aby nikdo nevybočoval. Takovýto postup značně demotivuje zaměstnance, zejména pak ty, kdo podávají nadprůměrné výkony.
- Použití vlastního měřítka (efekt zrcadla). Hodnotitel preferuje u hodnocených ty stránky pracovního výkonu, jenž preferuje osobně, neřídí se hodnotícími kritérii, srovnává je se sebou samým.
- Sympatie, odpor, zaujatost.
- Tzv. haló efekt. Hodnotitele ovlivní některé kladné nebo záporné vlastnosti hodnoceného (první dojem, vzhled) a podle toho pak posuzuje všechny ostatní vlastnosti.

- Zaujaté sledování hlavního účelu hodnocení. Při snižování počtu zaměstnanců v podniku jde o záměrné zkreslení, kdy hodnotitel nechce poškodit pověst pracovníka.
- Zaujatost. Hodnotitel přihlíží k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem, stranické příslušnosti, etnickým nebo rasovým znakům, pohlaví apod.
- Efekt „svatozáře“. Dochází k němu v případě, že se hodnotitel při hodnocení přiklání ke svému vlastnímu názoru na hodnocenou osobu, což může značně zkreslit celé hodnocení.
- Efekt „nedávnosti“. Při hodnocení pracovního výkonu dochází k jeho silnému ovlivnění nedávnými činy pracovníka, lhostejno zda se jedná o pozitivní nebo negativní činy. Vždy se lépe hodnotí to, co je ještě v živé paměti.

Všechny výše uvedené chyby jsou v nesouladu s významem a účelem hodnocení a podnik je musí eliminovat. Zejména je třeba důkladně vybrat vhodná kritéria a metody hodnocení, stejně jako řádně proškolit příslušné pracovníky, kteří budou hodnocení provádět.

2.4 Hodnotitel a cyklus hodnocení

Každý podnik by měl zvolit správnou osobu pro hodnocení jeho pracovníků a také určit, v jakém intervalu bude kompetentní osoba hodnocení pracovníků provádět.

2.4.1 Kdo je hodnotitelem

Hodnotitelem by měla být ta nejkompentnější osoba, tj. přímý nadřízený, který nese zodpovědnost za výkonnost svých pracovníků a realizuje finální vyhodnocování všech podkladů k hodnocení, vede hodnotící rozhovor a dělá různá opatření. Přímý nadřízený zná nejlépe své podřízené stejně jako úkoly, na nichž pracují a často i jejich zázemí a možné vlivy na jejich práci. Rizikem může být subjektivní deformace nebo nedostatečná autorita přímého nadřízeného.

Na hodnocení se však mohou podílet i jiné osoby:

- Personalista. V praxi se moc nepoužívá. Výjimku tvoří případ, kdy neexistuje přímý nadřízený (např. v maticové organizační struktuře).
- Nadřízený přímého nadřízeného. Používá se pro ověření a schválení hodnocení přímého nadřízeného, ale může hodnotit i sám, pokud jde o větší skupinu pracovníků. Výhodou je snížení rizika nedostatečné autority. Nevýhodou může být nedostatečný kontakt s pracovníky.
- Zákazník. Používá se u profesí, kde se pracovník dostává do bezprostředního kontaktu se zákazníkem. Problém je v tom, že zákazník se ozývá většinou v případě špatné zkušenosti. Obvykle nedává najevo svou spokojenost. Podnik by na základě tohoto hodnocení neměl zakládat svá personální rozhodnutí.
- Kolega nebo skupina spolupracovníků. Hodnocení tohoto typu bývá důvěryhodné, kolegové spolu přicházejí často do styku, znají jeden druhého. Negativem je, že většina pracovníků odmítá své kolegy hodnotit.
- Podřízený. Málo používané, spíše zaměřené na pracovní chování nadřízeného.
- Nezávislý externí hodnotitel. Např. psycholog, vnáší do hodnocení nové aspekty.

2.4.2 Časování hodnocení

Hodnocení pracovníků v podniku probíhá pokaždé v nějaké periodě. Na volbě časového cyklu závisí potom volba metod hodnocení. „*Nejrozšířenějším je jednorocní cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1 x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle*“ (Hroník, 2006, s. 103).

Obecně platí, že u výkonných pracovníků je cyklus kratší (zpravidla jednoměsíční až čtvrtletní), zatímco u pracovníků postavených v podnikové hierarchii výše, je cyklus delší (zpravidla jednorocní). Hodnocení se obvykle provádí na konci kalendářního měsíce, čtvrtletí nebo roku. Platí zásada, že pracovník, který má hodnotit své podřízené, musí být nejdříve sám zhodnocen, tzn., hodnocení probíhá v podnikové hierarchii odshora dolů.

2.5 Metody hodnocení

Výběr metody musí vždy odpovídat charakteru situace, ve které hodnocení probíhá. Pokud podnik zvolí pouze jednu hodnotící metodu, nedosáhne maximální vypovídací schopnosti. Je to pro něj nepostačující. Měl by vždy zvolit jednu hlavní metodu a poté jednu nebo více metod doplňkových. Obecně nejrozšířenějšími a nejuznávanějšími metodami hodnocení pracovníků jsou hodnotící pohovor a hodnocení podle cílů. Ostatní metody lze považovat za doplňkové. Jednotlivé doplňkové metody potom nemusí mít každý hodnotící cyklus stejný.

V obecné rovině lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) Neformální hodnocení, tj. neplánované situační hodnocení pracovníka nadřízeným v průběhu výkonu práce. Jedná se o příležitostnou činnost, která je ovlivněna aktuální situací a zejména potom pocitem hodnotitele, tzn. je víceméně spontánní (nikam se nezaznamenává). Obvykle má formu pochvaly nebo naopak výtky. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
- b) Formální hodnocení je založeno více na racionálním a standardizovaném přístupu. Provádí se pravidelně v určitých časových periodách. Hodnotitel tuto činnost předem plánuje a systematicky řídí. Výstupem z takového hodnocení je obvykle určitý dokument, který se zakládá a dále slouží pro potřeby pracovníka i organizace. Všechny metody, které budou popsány níže, jsou formální.

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme 4 hlavní způsoby hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006):

- a) Průběžné hodnocení. Obvykle neformální hodnocení v rámci každodenní práce je podkladem pro hodnocení pravidelné.
- b) Pravidelné hodnocení. Formální a předem plánované hodnotící setkání mající pevně stanovený termín, při kterém se zjišťuje plnění stanovených cílů pracovníkem.
- c) Hodnocení při ukončení projektů. Opět se jedná o formální typ hodnocení. Časově vázáno na dokončení projektu, hodnocení provádí projektový manažer a předává ho přímému nadřízenému hodnoceného pracovníka.

- d) Hodnocení pracovníků ve zkušební době. Cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka, zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídá požadavkům na pracovní místo.

Hroník (2006) uvádí 3 skupiny metod hodnocení z hlediska časového rozlišení (viz Tab. 2). Jsou to:

- a) Metody zaměřené na minulost.
- b) Metody zaměřené na přítomnost.
- c) Metody zaměřené na budoucnost.

Tab. 2 – Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 54)

Hned na začátku jsem uváděla, že mezi nejvýznamnější metodu hodnocení patří hodnotící pohovor. V Tabulce 2 bychom ho neuvedli pouze do jednoho pole, pokrývá totiž všech devět uvedených polí.

2.5.1 Metody zaměřené na minulost

Tyto metody se zabývají tím, co už proběhlo. Avšak bývají propojené i s budoucností, protože pracovaly za určitých předpokladů pozitivních i negativních. Řadíme sem celou škálu metod jako například hodnotící stupnici, hodnotící zprávy, komparativní metodu, dotazník a metodu BARS.

1) Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení. Nejčastěji se používají stupnice s lichým počtem bodů, aby bylo možno vyjádřit průměrnou nebo střední hodnotu (škály trojdílné, pětídílné), naopak škály se sudým počtem bodů se používají, kde je důvodná obava, že by se zaměstnanci uchýlovali ke středovému hodnocení. Dále se používají také např. škály desetidílné i stodílné.

Rozlišujeme hodnotící stupnice:

- a) neverbální (grafické a numerické),
- b) verbální (slovní),
- c) kombinované.

Tato metoda je dokonce vhodná i pro sebehodnocení. Má však i určité slabiny, mezi které patří nesprávně zvolená kritéria hodnocení nebo chybná interpretace hodnotitele.

2) Hodnotící zprávy

Metoda spočívá v prostém slovním popisu, kdy hodnotící pracovník popisuje silné a slabé stránky chování pracovníka za dané časové období. Struktura takovéto zprávy je zcela volná, jedinou podmínkou je, aby obsáhla všechny dané aspekty hodnocení. V praxi tuto metodu využívají především manažeři.

3) Komparativní metody

Hlavním principem komparativních metod je porovnávání zaměstnanců mezi sebou podle předem stanovených kritérií, která musí být snadno měřitelná. Používají se především v hodně soutěživém a individualistickém prostředí, to je např. v obchodních firmách. Na základě této metody může dokonce dojít až k rozvázání pracovního poměru s nejslabším pracovníkem. Pokud firma uplatňuje takovou metodu, potom nemůže očekávat spolupráci pracovníků.

Rozlišujeme:

a) **Metoda určení pořadí** – jednokriteriální hodnocení

Nejjednodušší metoda, prosté určení pořadí podle jednoho kritéria. Např. měření podle dosažených tržeb.

b) **Metoda střídavého seřazení**

Spočívá v tom, že nejprve určíme nejvýkonnějšího a poté nejméně výkonného pracovníka, pak druhého nejvýkonnějšího a druhého nejméně výkonného atd.

c) **Metoda přidělení bodů** – vícekriteriální hodnocení

Přidělení bodů podle více kritérií, kdy nestačí určit pořadí kritérií.

d) **Metoda párového srovnávání**

Dovoluje porovnávat každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Existuje více způsobů bodování např.:

- 1-2: kdy lepší dostává 1, horší 2 a vyhrává pracovník s nejmenším celkovým součtem,
- 0-1-3: kdy vítěz dostává 3, poražený 0 nebo v případě remízy berou oba 1. Zde vyhrává pracovník s nejvyšším celkovým skóre.

e) **Metody nucené distribuce**

K jednotlivému kritériu má hodnotitel k dispozici jistý počet bodů, které rozděluje, dle svého uvážení, mezi hodnocené. Tyto metody se moc nevyužívají, jsou matematicky náročné.

f) **Metoda 20-70-10**

V podstatě je to varianta metody nucené distribuce, kdy se pracovníci rozdělí na: 20% nejlepších, 70% průměrných a 10% podprůměrných. Ti nejlepší jsou po zásluze odměněni a tím motivováni k ještě většímu úsilí. Průměrným je dána možnost školení a zvyšování odborné kvalifikace, aby mohli dále růst. Skupiny podprůměrných by se měl podnik zbavit.

g) **Srovnání s pracovními normami**

Vhodné pouze pro jednoznačně měřitelná kritéria, srovnání se standardem.

4) **Dotazník**

Obsahem dotazníku jsou určité formulace definující pracovní chování zaměstnance. Vedoucí pracovník v něm zaznamenává všechny znaky chování zaměstnance při jeho

pracovním výkonu. Většinou v takovém formuláři má předurčené pojmy, kde pouze vyznačuje odpovědi typu ano nebo ne. Vedoucí pracovník má funkci pouze jako posuzovatel. Vyplněný formulář předává dále osobě, která je specialistou z personálního oddělení a hodnoty ve formuláři uvedené vyhodnocuje. Tato metoda hodnocení musí být pečlivě připravena, poněvadž každá pracovní pozice má různé vlastnosti chování a jiné specifikace. Podnik musí tedy vyhotovit více typů formulářů pro danou skupinu pracovních míst a také musí mít vyškolené pracovníky pro hodnocení. Problémem bývá subjektivní hodnocení a různá interpretace dat získaných z formuláře. Metoda je i časově dost náročná.

5) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, která má za úkol hodnotit chování potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Hodnotitel nesleduje ani tak výsledek práce, jako spíše posuzuje postoj pracovníka k jeho pracovní činnosti, způsob práce při vykonávání dílčích pracovních kroků a účelnost výkonu. „*Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce*“ (Koubek, 2006, s. 209).

Tuto metodu můžeme také označit jako jednu variantu checklistu nebo hodnotící stupnice. Stupnice je vytvořena pro každý úkol vykonávaný na daném pracovním místě. Pracovní chování se hodnotí pomocí obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn slovní charakteristikou. Metoda je především časově náročná, avšak velkou výhodou je, že se na důkladné přípravě podílejí jak vedoucí pracovníci, tak držitelé samotných pracovních pozic, kteří mají velkou zásluhu na podrobném popisu vycházející ze skutečnosti a z jejich profesních zkušeností. Díky tomu má metoda dostačující zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance.

2.5.2 Metody zaměřené na přítomnost

Tyto metody jsou důležité pro posouzení aktuálního stavu. Řadíme sem např. assessment centre a development centre, metodu 360° zpětné vazby, sociogram, mystery shopping a manažerský audit.

1) Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Nejprve si definujeme tento pojem. „*Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál*“ (Koubek, 2006, s. 166). Tato metoda neslouží pouze pro jeden účel (tj. výběr pracovníků), můžeme ji využít i pro hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvoj potenciálu zaměstnance. Je určena hlavně pro manažery a specialisty.

Rozdíly mezi AC a DC jsou nejvíce patrné z Tab. 3. Hlavní rozdíl je v použití, kdy AC se používají při výběru zaměstnanců a DC při plánování dalšího rozvoje stávajících zaměstnanců.

Tab. 3 - Srovnání Assessment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení AC	Před zahájením DC
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 64)

„AC a DC využívá různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody“ (Hroník, 2006, s. 63). Další charakteristickou vlastností je přítomnost více hodnotitelů a tedy několikanásobné hodnocení, které také značně přispívá k velké validitě výsledků AC i DC. Trvání AC i DC je zpravidla jeden den a jeho výsledkem je podrobně sepsaná zpráva o úrovni kompetencí daného jedince, ale i celé skupiny nebo pracovního týmu. Účastník AC nebo DC také

získává průběžně zpětnou vazbu od ostatních hodnocených v rámci plnění společných úkolů. Má možnost srovnat své chování a jednání s ostatními. Metody umožňují souběžné srovnání výsledků účastníků, minimalizují subjektivitu a osobní zaujatost. Nevýhodou této metody je, že zaznamenává jen určitý okamžik výkonu zaměstnance v nepřírodně vytvořených podmínkách a při chybném vyhodnocení a nastavení posuzovaných kritérií nemusí nutně odpovídat pracovnímu výkonu v reálné situaci. Navíc je to dost nákladná položka podniku.

2) Metoda 360° Zpětná vazba

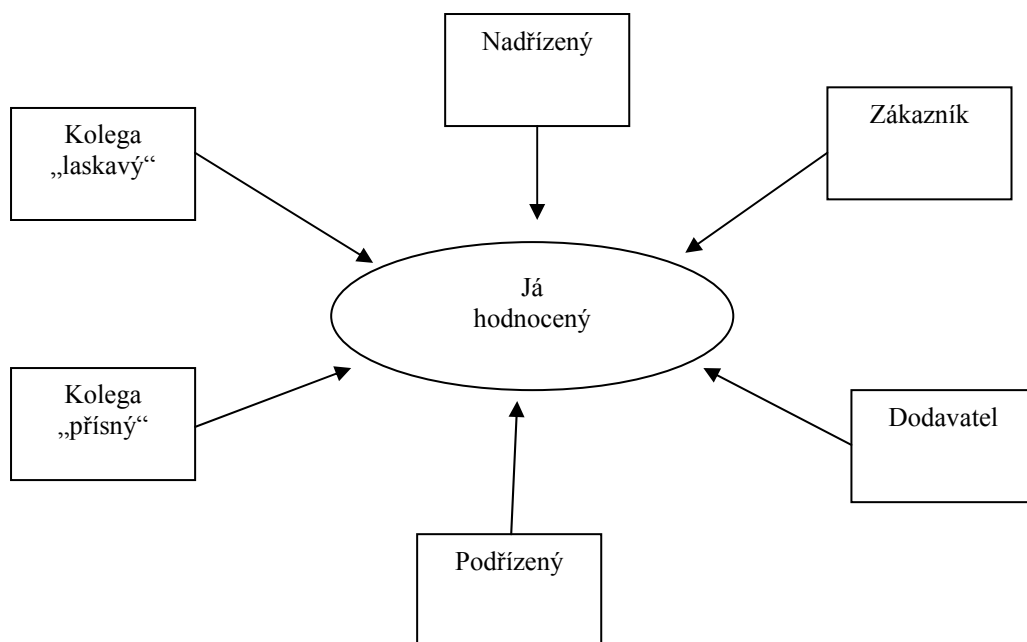
Někteří autoři pojmenovávají tuto metodu jako „vícezdrojové“ hodnocení, protože posuzovaný zaměstnanec je při běžném pracovním procesu hodnocen z více stran různými lidmi a to na základě stejných kritérií. Metoda může mít neomezený počet hodnotitelů.

Tyto metody se od sebe odlišují pouze skupinami hodnotitelů, jejich složením. Zatímco u 180° zpětné vazby hodnotí pouze nadřízený a podřízený hodnoceného, tak u 360° může být skupin více. Konkrétní počet hodnotitelů závisí vždy na dané situaci. U 360° zpětné vazby rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů (viz Obr. 3 na str. 34):

- Sebehodnocení.
- Hodnocení nadřízeným.
- Hodnocení kolegy.
- Hodnocení podřízenými.
- Hodnocení zákazníkem.
- Hodnocení dodavatelem.
- Hodnocení „žolíkem“ (člověk vybraný samotným hodnoceným).

Na tuto metodu je nutné všechny účastníky velmi dobře připravit, musí být především schopni poskytovat otevřenou zpětnou vazbu tzv. „tváří v tvář“. Jinak tato metoda ztrácí smysl. Nevýhodou nebo spíše úskalím je hodnocení kolega-kolega. Tuto kategorii hodnocení je možné použít pouze u kolegů, kteří jsou v každodenním vzájemném kontaktu a znají se blíže. Pokud tomu tak není, hrozí nebezpečí toho, že se hodnotitel nechá ovlivnit jednou nebo dvěma kompetencemi nebo zkušenostmi se svým kolegou, podle kterých poté

posuzuje všechny ostatní, a jeho hodnocení tím ztrácí objektivnost (tzv. haló efekt a efekt středové tendence).



Obr. 3 - Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66)

Hlavním důvodem, proč podniky tuto metodu využívají, je zjištění cenných informací o pracovní realitě a potenciálu zaměstnanců. Metoda 360° zpětné vazby je „zrcadlem“ pracovního chování. Stimuluje rozvoj a zjišťuje tréninkové potřeby zaměstnanců. Je nástrojem podpory pracovního týmu, podnikové kultury a komunikace. Podniky ji většinou vlastní v elektronické podobě, kde výhodou je on-line hodnocení. Umožňuje vysokou míru operativnosti a dostupnosti z jakéhokoli místa. Podnik si může zvolit libovolná kritéria a skupiny hodnotitelů. Zajišťuje anonymitu respondentům a ochranu osobních dat.

3) Sociogram

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou apod. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, resp. sebehodnocení a hodnocení druhými. Pro hodnoceného představuje významnou zpětnou vazbu o postavení v určitém týmu či kolektivu. Rozlišujeme tzv. klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru.

- a) Klasický sociogram používá tři až čtyři přímé nebo projektivní otázky, které mají kladnou i zápornou podobu. Výstupem je grafické zobrazení sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Ukazuje, kdo má ke komu blíže.
- b) U sociogramu na bázi sémantického výběru účastníci přiřazují jednotlivým pojmům značící protiklady a jménům účastníků znaky, které si volí ze seznamu, čímž vzniká síť příbuzných a vzdálených voleb. Oproti klasickému sociogramu má výhodu v tom, že zde není nucená kladná ani záporná volba.

4) Manažerský audit

Manažerský audit je souhrnem různorodých metod, které jsou zpravidla individuálně administrovány. Jejich struktura bývá rozmanitá, obvykle obsahují hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení, někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby. Používá se u vyšších manažerských pozic. Rozhodující význam má hloubkový rozhovor, jehož platnost výsledků záleží hlavně na zkušenostech a samotné osobě auditora, který rozhovor vede. Auditři zpravidla pracují ve dvojici, kde jeden z nich vede rozhovor a druhý působí jako pozorovatel. Doporučuje se provádět jedenkrát za dva až tři roky.

Na základě výsledků manažerského auditu se realizují další konkrétní kroky profesionálního uplatnění, definují se potřeby pro výběr nových pracovníků, plánuje se cílené vzdělávání, výcvik. V praxi se audit doporučuje provádět zejména při spojení firem, zavádění nových cílů a strategií, potřebě zlepšení výkonu firmy, posuzování potenciálu lidských zdrojů nebo při plánovaném zeštíhlování managementu.

5) Mystery shopping

Je metodou hodnocení, která se využívá hlavně v podnicích, kde dochází k běžnému kontaktu se zákazníky, např. v hypermarketech. Hodnotitelé jsou externí zaměstnanci a v průběhu jednání s pracovníky podniku zůstávají po celou dobu v utajení, tj. v roli zákazníka. Jako podklad pro posuzování pracovního výkonu jim slouží pozorovací plán. Zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním, protože je třeba pozorování nejprve vyhodnotit.

2.5.3 Metody zaměřené na budoucnost

Orientují se na určité prognózy toho, co by mohlo nastat. Snaží se zejména vyhnout negativním předpokladům. Patří sem například metoda hodnocení podle cílů, psychologické posouzení pracovníků a sebehodnocení.

1) Hodnocení podle cílů (MBO)

Spočívá v tom, že každému pracovníkovi jsou stanoveny cíle, kterých má v hodnotícím období dosáhnout a podle jejichž dosažení nebo nedosažení je poté hodnocen. Nutno dodat, že cíle jsou stanoveny ve spolupráci s pracovníkem nebo si je zaměstnanci stanovují zcela sami se souhlasem nadřízeného. Pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 cílů, přičemž se obvykle 1-3 týkají výkonu, 1-2 rozvoje potenciálu a 1-2 profesního chování. Konkrétní poměr závisí na charakteru práce, výsledcích minulých období apod.

Metoda je používána zejména pro hodnocení manažerů a specialistů a má následující strukturu:

- Určení cílů, které tvoří podstatu celého procesu MBO. Nejprve je stanoven strategický cíl pro celou společnost, od kterého se odvíjí cíle pro jednotlivé organizační jednotky až po cíle pro jednotlivé pracovníky. Cíle musí být SMART, tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované.
- Vypracování plánu obsahujícího jednotlivé kroky k dosažení hlavního cíle podniku.
- Sestavení podmínek pro uskutečnění tohoto plánu.
- Měření a kontrola plnění jednotlivých kroků.
- Kontrola plnění cílů, koučování.

2) Psychologické posouzení pracovníků

Metoda zaměřená na minulost i na budoucnost. Používá se v situacích, kdy podniky nemají k dispozici příliš rozhodujících informací o svých zaměstnancích. Psychodiagnostikou se rozumí krátkodobé posouzení psychické způsobilosti a dalších osobnostních předpokladů pracovníka, které umožňuje postihnout (Bedrnová, Nový & Kol., 2002):

- Výkonové charakteristiky osobnosti zaměstnance.
- Širší osobnostní předpoklady zaměstnance.

- Motivační charakteristiky osobnosti zaměstnance.

Nejpoužívanější metodou jsou psychologické resp. psychodiagnostické testy. Rozlišujeme (Koontz, Weihrich, 1993):

- a) testy výkonové, kam patří testy inteligence, testy znalostní a vědomostní, testy speciálních schopností (kreativních, verbálních, paměťových, koncentrace, apod.),
- b) testy osobnosti, kam řadíme osobnostní dotazníky (k sebehodnocení), hodnotící škály (např. sociogram), projektivní testy (mapují např. odolnost vůči stresu, temperament a emocionální charakteristiky).

Na základě výše uvedených údajů je poté formulována zpráva, která shrnuje výsledky psychologického posouzení a navrhuje doporučení. Tato zpráva je předána vedoucímu pracovníkovi, který uskuteční další kroky.

3) Sebehodnocení

Znovu metoda zaměřená na minulost i na budoucnost zároveň. Hlavní výhodou této metody je aktivní zapojení hodnoceného pracovníka do hodnotícího procesu. Používá se v případě, že cílem hodnocení je další rozvoj sebe sama. Málokdy bývá užitá samostatně, obvykle se kombinuje s nějakou další metodou hodnocení, např. by měla být nedílnou součástí každého hodnotícího rozhovoru.

2.6 Hodnotící pohovor

„Hodnotící pohovor neboli interview je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem“ (Wagnerová, 2008, s. 83).

Představuje završení celkového procesu hodnocení pracovníků. Jde o oficiální formu setkání, které má pevnou obsahovou stavbu a daný časový plán. Zaměstnanci jsou vedoucím pracovníkem informováni o výsledcích svého hodnocení. Hodnocený pracovník

má možnost se k tomuto hodnocení vyjádřit a poskytnout nadřízenému vlastní pohled na svoji práci za uplynulé období. Cílem tohoto partnerského dialogu je dosáhnout dohody o pracovních povinnostech na následující období, o cílech osobního rozvoje a s tím spojených vzdělávacích potřeb pracovníka. Cíle by vždy měly být výsledkem vzájemné shody mezi hodnotitelem a hodnoceným. V žádném případě nesmí být striktně stanoveny hodnotitelem, jinak budou mít na hodnoceného spíše demotivující efekt.

2.6.1 Příprava na hodnotící pohovor

Pokud má být zajištěn bezproblémový proces hodnotícího pohovoru, musí být všechno pečlivě připraveno. Kromě přípravy hodnotitele a hodnoceného sem zahrnujeme i tzv. technicko-organizační zabezpečení.

a) Příprava hodnotitele

Vedoucí pracovník chystající hodnocení musí být otevřeným zastáncem systému hodnocení, jinak hodnocení ztrácí smysl. Měl by být na tuto činnost řádně proškolen, protože bez důkladného školení, zahrnujícího praktické příklady, hraní rolí nebo např. e-learningový kurz, není možné hodnocení provádět. Před samotným pohovorem by si měl hodnotitel nejdříve zrekapitulovat všechny pravdivé údaje o plnění pracovních úkolů zaměstnancem, o úrovni jejich plnění a případných nedostatcích. Tyto údaje by si měl následně porovnat s údaji z minulého hodnotícího období. Následně by si měl promyslet a formulovat to, čeho chce rozhovorem dosáhnout a co přesně chce říct.

b) Příprava hodnoceného

Nejen hodnotitel, ale i hodnocený pracovník by se měl na každý hodnotící pohovor pečlivě připravit. Měl by zhodnotit sám sebe, zrekapitulovat své úspěchy i neúspěchy za minulé období a připravit se na jejich objasnění. Od svého nadřízeného by měl předem obdržet strukturu hodnotícího pohovoru s obecným okruhem otázek.

c) Technicko-organizační zabezpečení

Toto zabezpečení má na starosti hodnotitel, musí se postarat o zajištění vhodného místa a dostatečného času pro hodnotící pohovor. Místem konání může být

kancelář hodnotitele, hodnoceného nebo neutrální půda (např. zasedací místnost). Mělo by se jednat vždy o klidné a příjemné prostředí. Každá z uvedených variant má své výhody i nevýhody. Jako pro obě strany nejvýhodnější se jeví rozhovor na neutrální půdě, kdy ani jedna strana není „doma“, nikoho neruší návštěvy ani telefonáty. Důležitá je také volba rozsazení u stolu, kde se jednoznačně doporučuje rohové rozsazení s tím, že zaměstnanec sedí po pravé ruce nadřízeného.

Co se týká časového rozložení, tak datum a čas rozhovoru by mělo být předem jasné stanovené, aby ho obě strany mohly zahrnout do svého časového harmonogramu. Délka hodnotícího pohovoru není striktně stanovena, vždy by se měla odvíjet od aktuálního stavu a množství situací, které chce manažer se svým podřízeným probrat. Literatura uvádí optimální délku hodnotícího rozhovoru cca jednu hodinu.

2.6.2 Průběh hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor by měl probíhat podle předem připraveného a osvědčeného scénáře v daném podniku. Neexistuje žádná univerzální struktura pohovoru, vždy záleží na obou zúčastněných stranách (hodnotiteli a hodnoceném), na jejich cílech, stejně jako např. na podnikové kultuře. Samotný rozhovor můžeme rozdělit do několika fází (Hroník, 2006; Šuleř, 2002):

- a) **Navození atmosféry.** Jedná se o počáteční etapu rozhovoru, jejímž cílem je zejména navození přívětivého ovzduší. Vedoucí by měl podřízeného přivítat podáním ruky, nabídnout mu místo k sezení a občerstvení. Rozhovor je vhodné začít krátkou neformální konverzací na společné téma, aby poskytl podřízenému čas na uklidnění.
- b) **Účel rozhovoru.** Vedoucí by měl připomenout význam jejich setkání a vysvětlit, že se jedná o cestu, jak zhodnotit pracovní podmínky a výsledky pracovníka a hledat způsoby pro jejich zdokonalení.

- c) **Pohled pracovníka.** Hodnotitel by měl v této fázi vybídnout zaměstnance, aby nejprve zhodnotil sám své výkony za minulé období. Hodnotitel by neměl příliš zasahovat do rozhovoru, měl by pozorně naslouchat a zapisovat si poznámky.
- d) **Pohled hodnotitele.** Měl by vždy začít hovořit o pozitivních stránkách zaměstnance, zhodnotit z minulé období jeho povedené úspěchy a silné stránky. Teprve potom může přistoupit k negativním hlediskům jeho práce. Odborné posuzování nesmí být subjektivní, musí být konkrétní, podložené fakty a sdělované bez emocí.
- e) **Rozbor příčin.** Manažer by měl vhodnými otázkami dovést pracovníka k rozpoznání příčin neúspěchů.
- f) **Návrhy opatření.** Zaměstnanec by se měl sám pokusit o opatření ke zdokonalení výkonu, manažer by ho měl jen podpořit a pomoci. Jestliže si zaměstnanec stanoví sám návrhy na zlepšení, je poté více motivován je splnit.
- g) **Schválení a zmocnění.** V této části by měly obě strany (hodnotitel a hodnocený) dojít k výběru nejvhodnějších opatření a odsouhlasení s tím souvisejících úkolů.
- h) **Jiné náměty.** Zaměstnanec zde může nadřazenému navrhnout cokoli, co sám považuje za důležité a v předchozím průběhu rozhovoru to ještě nezaznělo.
- i) **Závěr.** Manažer by měl pracovníka vyzvat, aby shrnul výsledky rozhovoru, čímž si může zároveň i ověřit pozornost a pochopení pracovníka. Potom může sám zrekapitulovat, k čemu v rozhovoru dospěli. Před rozchodem by měl manažer pracovníka ještě povzbudit do další práce.

2.6.3 Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Účelem každého hodnotícího pohovoru je motivace pracovníka k další práci pro podnik. Aby bylo tohoto účelu dosaženo, musí hodnotitel dodržovat určité zásady pro vedení hodnotícího rozhovoru:

- Musí se soustředit na hodnocení konkrétních pracovních výsledků zaměstnance, nikoli na obecné hodnocení jeho osobnosti.
- Výsledky práce hodnoceného zaměstnance nesmí porovnávat s výsledky jiných pracovníků.

- Měl by projevit lidský zájem o osobní problémy pracovníka. Tyto sice nijak nemohou změnit výsledek hodnocení, ale mohou mít význam při hledání příčin a opatření k nápravě.
- Měl by odlišným způsobem hodnotit neúspěchy vzniklé nedostatkem schopností pracovníka, nedostatkem odpovědnosti a neúspěchem z rizika.
- Pokud má hodnocení přímý účinek na finanční odměňování, neměl by manažer nikdy připustit diskusi o výši této odměny.
- Mzda by vždy měla odrážet pracovní výsledky. Při jejím stanovování by manažer neměl brát ohled na sociální potřebnost pracovníka, jinak by mzda ztratila svůj motivační účinek.

3 Praktická část

Praktickou část svojí diplomové práce popisuji v podniku, ve kterém jsem v prosinci roku 2009 nastoupila na plný úvazek. Zaměstnavatel si nepřál, abych ve své diplomové práci uváděla jeho název. Z těchto důvodů jsem se rozhodla pojmenovat firmu pod fiktivním názvem ABC. Tato společnost je součástí nadnárodní skupiny ABC Group a patří mezi nejvýznamnější poskytovatele finančních služeb v České republice i ve střední a východní Evropě.

Všechny informace o společnosti ABC, které v této práci uvádím, byly získány z firemních propagačních materiálů a hlavně z interních materiálů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Firma ABC je společnost s dlouholetou tradicí, její kořeny sahají až do roku 1825. V roce 1992 nastoupila na trh jako akciová společnost a v průběhu let si dokázala vytvořit velice silnou pozici na českém trhu. Od roku 2000 je členem ABC Group, který patří mezi přední poskytovatele finančních služeb v osmi zemích střední i východní Evropy. Společnost ABC se neustále snaží zdokonalovat své služby a zefektivňovat pracovní procesy.

3.1 Charakteristika společnosti a její hlavní cíle

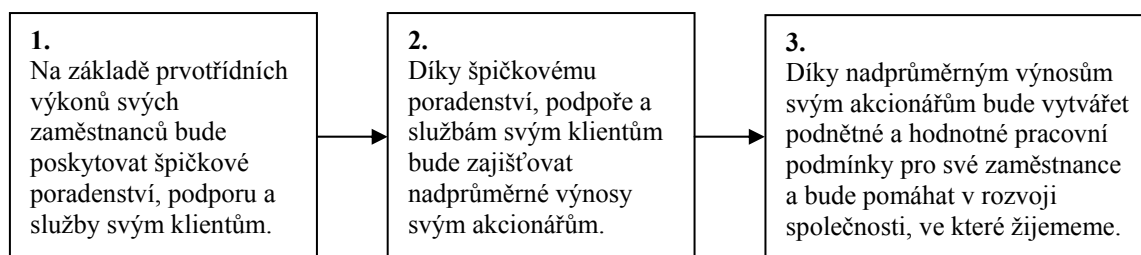
Akciová společnost ABC má obrovské pokrytí po celé České republice, provozuje přes šest set poboček a zaměstnává cca deset tisíc pracovníků, kteří v současnosti poskytují finanční služby téměř pěti milionům klientů (viz Tab. 4 na str. 43). Jejím hlavním úkolem je uspokojovat jedinečná přání a potřeby klientů. Zaměřuje se především na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce.

Tab. 4 - Základní fakta společnosti ABC k 30.9.2011

Počet poboček	664
Průměrný počet zaměstnanců	10 761
Počet zákazníků	5 265 321

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu se získanými statistickými údaji od společnosti ABC.

Společnost chce být první volbou na trhu pro všechny skupiny klientů. To si stanovila jako vizi a chce toho dosáhnout prostřednictvím následujících kroků uvedených v Obr.4.



Obr. 4 - Vize akciové společnosti ABC

Zdroj: Autor

Na základě výše uvedených bodů (viz Obr. 4) můžeme určit hlavní cíl obchodního úsilí společnosti a tím je především vytvoření a maximalizace zisku. Výše zisku se promítá mimo jiné do výše vyplacené dividendy. Spokojenost akcionářů tedy přímo závisí na poskytování kvalitních výkonů všech zaměstnanců, za to je zodpovědný management společnosti. Manažeři s jejich profesní zdatností musí zvládnout dostatečně motivovat své pracovníky k dosažení vysokého výkonu. Jako nástroj jim slouží zavedený systém hodnocení pracovníků ve společnosti. Je to proces řízení lidí, kterým manažeři sledují, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho chování a vztahy ke spolupracovníkům. A na základě tohoto důkladného šetření mohou manažeři znát způsob, jak stimulovat a motivovat pracovníka k vyššímu výkonu.

Pro společnost poskytující finanční poradenství jsou pracovníci základním stavebním prvkem. Je pro ni nesmírně důležité mít „správné lidi na správném místě“. Bez takových zaměstnanců by nemohla společnost vůbec fungovat a existovat.

3.2 Produkty a služby společnosti

Společnost má širokou škálu produktů a služeb, které v současnosti nabízí prostřednictvím svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí mít odborné znalosti o každém produktu a musí je umět nabídnout a následně prodat. Dříve měla společnost v každé pobočce rozdělené pracovníky na určitou specializaci. Postupem času ale zjistila, že by pro ni bylo mnohem výhodnější a nejméně nákladné, kdyby zaměstnanec měl veškeré znalosti o všech produktech a službách. Každý pracovník je tak snadno zastupitelný v případě dovolené, nemoci nebo odchodu z práce. Firma ABC nabízí tyto produkty a služby:

- účty a platby,
- platební karty,
- půjčky a úvěry,
- bydlení,
- spoření a investování,
- pojištění.

3.2.1 Účty a platby

Společnost nabízí každému zákazníkovi možnost založení účtu pro jednoduchou a efektivní správu jeho financí. Služby a produkty šije každému klientovi na míru. Zákazník tak platí pouze za to, co sám využívá. S tím je spojená i segmentace zákazníků na různé skupiny, kterým společnost nabízí založení účtu. Rozděluje je na:

- juniory (děti od 8 let do dovršení 15 let věku),
- studenty denního studia všech typů škol od 15 let do dosažení 30 let věku,
- občany ČR (od 18 let věku),
- podnikatele a malé firmy,
- velké firmy,
- neziskové organizace,
- města a obce.

Společnost ABC také umožňuje provádět hotovostní operace a bezhotovostní transakce mezi účty plátce a příjemce. Rozlišuje tuzemský a zahraniční platební styk.

Tyto služby a produkty jsou nejrozšířenější a nejvíce používané. Lidé je běžně využívají při placení různých výdajů za domácnost, při nákupech, odesílání transakcí a tvoření finančních rezerv. Avšak využívají je běžně i firmy, města a různé instituce při placení faktur.

3.2.2 Platební karty

Jsou prostředkem umožňujícím přístup k financím na účtu. Společnost nabízí širokou škálu platebních karet. Mezi ty nejvíce využívané patří kreditní a debetní karty. Debetní karty patří k účtům, na kterých mají lidé uložené své finance a pomocí kterých mohou klienti platit v obchodech nebo vybírat hotovost. Kreditní karty mají stejnou funkci ve využití, avšak čerpané finance patří společnosti ABC. Je to jedna z forem poskytnutí úvěru.

K platebním kartám zaměstnanci nabízí mnoho služeb, které mohou klienti využívat. Mezi ně patří:

- cestovní pojištění,
- pojištění karty a osobních věcí,
- výběr hotovosti během nákupu (tzv. cashback),
- vlastní design na plastu karty,
- prodloužení záruky na zakoupené zboží.

3.2.3 Půjčky a úvěry

Společnost prodává půjčky a úvěrové produkty, mezi které řadí:

- **Kontokorent** – je forma úvěru poskytovaná na dobu neurčitou na účtu do určitého dohodnutého limitu s klientem. Je vhodný jako pohotový zdroj finančních

prostředků pro klienty při nenadálých situacích nebo pro přečkání doby, než přijde nová mzda.

- **Půjčka** – je poskytovaný druh bezúčelového úvěru do limitu 500 000 Kč.
- **Hotovostní úvěr.** Jedná se o úvěr, který společnost poskytuje fyzickým osobám bez ověřování účelovosti s čerpáním převodem na účet klienta. Je nejrozšířenější formou.
- **Spotřebitelský úvěr.** Je úvěr poskytovaný fyzickým osobám s doložením účelovosti úvěru. V současnosti je využíván málokdy.
- **Hypotéka v hotovosti.** Je spotřebitelský úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti určený k financování zboží a služeb osobní potřeby, např. na nákup nového i ojetého automobilu, studium v zahraničí nebo pro získání hotovosti.

3.2.4 Bydlení

Mezi další oblast, kterou společnost nabízí, patří bydlení. V současnosti se stává stále větším trendem, lidé v poslední době dávají přednost vlastnímu bydlení nebo jeho úpravě.

Klienti mohou volit tyto varianty:

- **Hypotéka.** Je spotřebitelský úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti určený k financování nemovitostí určených k bydlení. Klient si sám sestaví hypotéku a vybere služby podle svých představ. Hypotéka je určena např. na koupi nemovitosti (pozemku, rodinného domu), objektů pro individuální rekreaci (chaty), na financování stavebních úprav nemovitosti apod.
- **Úvěr ze stavebního spoření.** Je další formou financování vlastního bydlení, jeho oprav či modernizace. Úvěr může získat pouze účastník stávajícího stavebního spoření.
- **Jistotní běžný účet.** Představuje přechodný účet pro zajištění řádného vypořádání kupní ceny při koupi či prodeji nemovitosti.
- **Překlenovací úvěr.** Používá se v situaci, jestliže bude chtít klient financovat své bytové potřeby dříve, než mu vznikne možnost poskytnutí úvěru ze stavebního spoření, a může úvěr zajistit nemovitostí.

- **Zelená úsporám** – je dotační program Státního fondu životního prostředí. Dotace poskytují finanční podporu pro využívání energie z obnovitelných zdrojů a úspor energie v oblasti bydlení. Společnost ABC přijímá a zpracovává žádosti o dotace a poskytuje doprovodné financování.

3.2.5 Spoření a investování

Klienti mají u této společnosti také možnost spořit a zhodnocovat své dočasně volné finanční prostředky na různých typech spořicích účtů. Zaměstnanci musí zákazníky svým finančním poradenstvím přesvědčit, že v dnešním světě je potřeba, aby odkládali část svých finančních prostředků jako rezervu pro případ nenadálé události nebo pro vytvoření určité sumy peněz pro splnění zákaznickových snů a přání. Zaměstnanci nabízí tyto produkty:

- **Spořicí účty**, které slouží k pravidelnému ukládání volných peněžních prostředků.
- **Vkladní knížky** – jsou určené občanům ČR starším 18 let a uložené vklady jsou úročeny pevnou úrokovou sazbou. Existuje mnoho druhů, které společnost nabízí. Jsou to knížky s výpovědní nebo bez výpovědní lhůty, výherní a dětské.
- **Stavební spoření** představuje vysoké zhodnocení peněz, ale především efektivní způsob financování bytových potřeb. Velkou výhodou pro klienty je, že při splnění podmínek mohou získat jako bonus státní podporu.
- **Penzijní připojištění** je výhodná forma dlouhodobého spoření, kterou významným způsobem podporuje stát. Zaměstnanci přesvědčují klienty, aby přemýšleli o své budoucnosti, především o budoucím seniorském věku.
- **Termínované vklady** slouží k jednorázovému uložení volných peněžních prostředků s určitou vázací lhůtou.
- **Pravidelné investování** spočívá v dlouhodobém investování menších částek optimálně v měsíčních intervalech. Představuje zajímavou alternativu pro klienty, kteří jsou ochotni podstoupit určitou míru rizika.

3.2.6 Pojištění

Poslední významnou činností společnosti ABC je poskytování pojištění. Zaměstnanci musí klienty přimět k zamyšlení se nad riziky, která život přináší. Na základě toho musí být klienti schopni rozhodnout se, pro jaké situace chtějí být zajištěni. Jedná se např. o zajištění zdraví dětí, pro případ dlouhodobé nemoci či úrazu, ztráty zaměstnání nebo zajištění na cesty nebo majetku. Z toho vyplývají tyto druhy pojištění:

- **Životní pojištění** je unikátním produktem, pomocí kterého může klient zajistit rizika trvalých následků úrazu, velmi vážných onemocnění a denního odškodného v případě léčení úrazu nebo hospitalizace. Je určené jak pro dospělé osoby, tak pro děti.
- **Pojištění schopnosti splácet** je doplňkovým produktem k úvěrům, hypotékám a platebním kartám.
- **Cestovní pojištění** pomáhá řešit nepříjemné situace spojené s cestou do zahraničí. Zahrnuje léčebné výlohy v zahraničí, úrazové pojištění, pojištění zavazadel a pojištění odpovědnosti za škodu.
- **Neživotní pojištění** zahrnuje pojištění karty a osobních věcí, asistenční služby, pojištění právní ochrany.

4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců

Oblast řízení lidských zdrojů hraje velice důležitou a nezbytnou roli při naplňování cílů společnosti, z nichž za nejvyšší považuje pravidelné dosahování zisku. Na základě výše uvedených produktů a služeb, jež společnost nabízí, můžeme vidět velice rozsáhlou činnost jednoho zaměstnance, který musí mít mnoho odborných znalostí, zkušeností, dovedností a zejména motivaci, aby mohl poskytovat špičkové finanční poradenství. To je hlavní stavební prvek společnosti, a nebude-li stabilně fungovat, nedojde k dokonalému informování klientů o všech nabízených službách a produktech a tím se nenaplní hlavní cíl společnosti – dosahovat zisku a prosperovat na trhu.

Potřeba motivovaných a odborně znalých pracovníků je o to víc silnější, čím těžší je orientace klientů v široké škále produktů a služeb na stávajícím finančním trhu. Aby byla akciová společnost ABC v současném turbulentním a konkurenčním prostředí úspěšná, musí mít pouze ty „nejlepší“ zaměstnance, o které musí neustále pečovat. V dnešní době už totiž nestačí jen vybrat vhodné uchazeče na danou pracovní pozici, je třeba dát lidem možnost dále se vzdělávat, rozvíjet jejich schopnosti, poskytnout možnost kariérního růstu a zejména otevřít příležitost seberealizace v jejich zaměstnání. Pro podnik ABC je tedy nesmírně důležité mít dokonalý systém v personální činnosti a to zejména systém hodnocení pracovníků, od kterého se odvíjí spousta dalších operativních činností. Jednak pomáhá vedoucím pracovníkům řídit jejich podřízené a na druhou stranu poskytuje pracovníkům konstruktivní zpětnou vazbu o jejich výkonu, dále jim umožňuje vzdělávat se a rozvíjet jejich profesní kariéru. Pouze pokud podnik vytvoří takový systém, může se stát úspěšný a finančně prosperující.

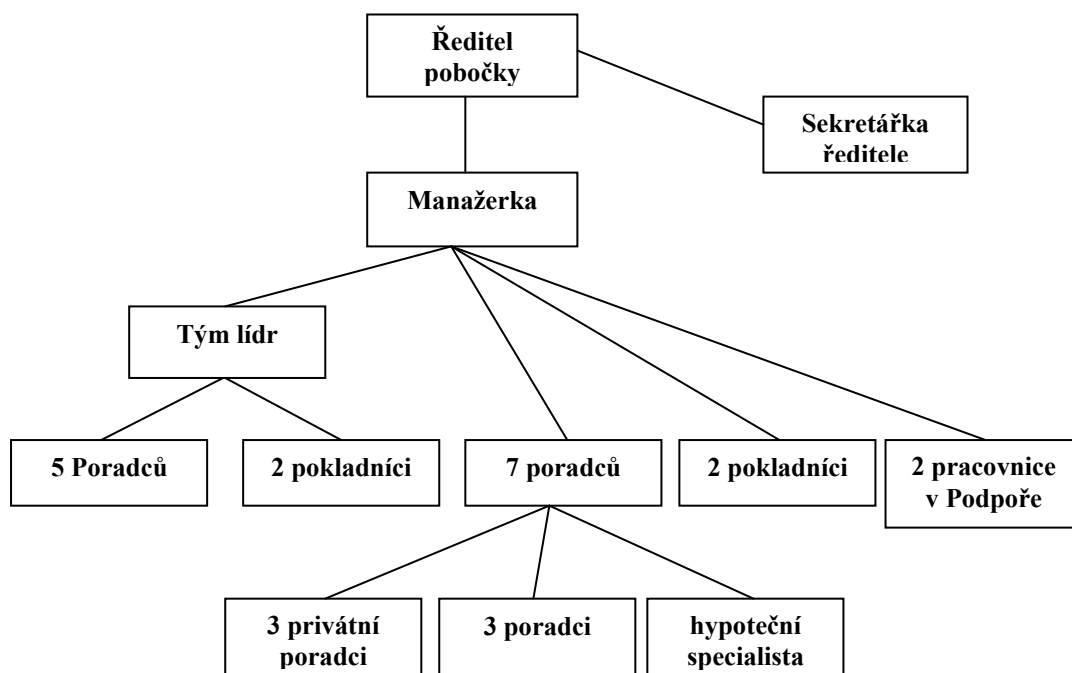
Systém hodnocení pracovníků byl ve společnosti ABC zahájen v roce 2007 a jeho zavedení předcházely kurzy a školení, kterými postupně prošli všichni zaměstnanci. Nejprve byli se systémem seznámeni hodnotitelé v teoretické rovině a později si zkoušeli styl hodnocení v praxi pod dozorem profesionálních lektorů z personální agentury. V následující fázi společnost ABC seznámila formou speciálního semináře i ostatní zaměstnance na jednotlivých pobočkách.

System hodnocení zaměstnanců nemá pevnou podobu, naopak je neustále aktualizován a měněn podle požadavků společnosti, ale hlavně také podle návrhů a zkušeností zaměstnanců, kteří s ním přichází nejvíce do kontaktu. Přáním společnosti je, aby se systém hodnocení stal součástí podnikové kultury, vedl k jejímu upevnění, rozvoji a aby byl v první řadě motivující pro všechny zaměstnance společnosti.

4.1 Organizační struktura pobočky

Jak jsem již uvedla výše, společnost ABC zaměstnává průměrně deset tisíc pracovníků a provozuje přes šest set poboček. Systém hodnocení pracovníků funguje v každé pobočce stejným způsobem. V rámci této diplomové práce jsem se tedy zaměřila především na hodnocení pracovníků na pobočce v Náchodě, kde zároveň pracuji a systém hodnocení pracovníků se mne dotýká. Později jsem své empirické šetření rozšířila o pobočky v Královéhradeckém kraji pro větší vypovídací schopnost zavedeného systému hodnocení.

Následující obrázek (viz Obr. 5) graficky ukazuje organizační strukturu náchodské pobočky společnosti ABC.



Obr.5 - Organizační struktura pobočky v Náchodě

Z výše uvedené organizační struktury (viz Obr. 5 na str. 50) můžeme vidět, že pobočka v Náchodě zaměstnává 22 pracovníků. Na nejvyšší pozici je ředitel. Reprezentuje pobočku navenek a řídí provoz pobočky jako celku. V případě jeho nepřítomnosti ho zastupuje manažerka, která dále spolu s tím lídrem mají na starosti převážně zaměstnance vykonávajících činnost na pozici poradce. Pro společnost je tato pracovní pozice nejváženější, jelikož se podílí nejvíce na tvorbě zisku, a proto vedoucí pracovníci věnují největší pozornost hodnocení právě jim. Všichni poradci mají stejnou funkci plnění v jejich práci, pouze je rozděluje na dvě skupiny. První skupinu tvoří tzv. „obyčejní“ poradci, kteří vykonávají běžnou činnost pro všechny typy klientů. Druhá skupina se skládá z privátních poradců. Ti zabezpečují stálou komplexní péči o movitější klienty. Společnost ABC stanovila toto rozdělení na základě segmentace klientů podle jejich hodnoty majetku uloženého ve společnosti. Jakmile navštíví některou z poboček klient, jehož hodnota majetku uložená ve společnosti přesahuje stanovenou hranici peněz, musí ho poradce odvést k privátnímu poradci, který zajistí komplexní péči, pohodlí a poskytne důkladně špičkové finanční poradenství.

V úvodní fázi praktické části jsem uvedla, že společnost požaduje tzv. „univerzální“ pracovníky, tj. bez specializace pouze na jediný produkt. Společnost tak snadno dosáhne pohotového zastoupení za pracovníka v nemoci, na dovolené či při odchodu z práce. Jak můžeme vidět z organizační struktury, pobočka v Náchodě má výjimku, zaměstnává hypotečního specialistu. Jedním z důvodů je, že za poslední dva roky stoupla mnohonásobně poptávka po hypotékách v okolí Náchoda. Lidé mají stále větší zájem o koupi nemovitostí nebo financování stavebních úprav jejich nemovitostí. Samotná činnost hypotečního specialisty je velice náročná na práci i čas, obsahuje mnoho operativních kroků. Z těchto důvodů se společnost rozhodla udělat výjimku. Hypoteční specialista nemá na starosti pouze pobočku Náchod, ale i Hronov, Červený Kostelec, Českou Skalici, Broumov, Teplice nad Metují. Pokud navštíví zákazník např. pobočku v České Skalici a bude mít zájem o hypotéku, poradce posbírá všechny důležité informace o zákazníkovi a odešle je hypotečnímu specialistovi do Náchoda, který na základě těchto podkladů vypracuje návrh a sjedná schůzku buď přímo v Náchodě, nebo dojedede do České Skalice za klientem, kde následně uzavřou společně smlouvu.

Mezi další pracovní pozice společnosti spadají i pokladníci, jež mají na starosti veškerou práci s hotovostí a mezi jejich vedlejší činností patří i přesměrování potencionálního klienta k poradci. Vedoucí pracovníci jim sice nepřirazují takovou důležitost jako poradcům, ale většina zákazníků přichází do společnosti hlavně kvůli potřebě hotovosti. A to je jedinečná příležitost, jak získat stávající nebo nové zákazníky pro další produkty a služby společnosti. Vedoucí pracovníci proto požadují, aby pokladníci měli aspoň obecnou znalost všech nabízených produktů a služeb (nemusí znát úplně do hloubky). Úkolem pokladníků je tedy i pravidelné přesměrovávání zákazníků k poradcům.

Administrativní činnost pobočky vykonává oddělení podpory, kde pracují dvě zaměstnankyně. Jejich činnost zahrnuje:

- přijímání a odesílání pošty,
- zpracovávání podnikových dokumentů,
- objednávání podnikových materiálů a pomůcek,
- zařazování podepsaných smluv s klienty do skladu,
- zastupování odborové organizace,
- ostatní administrativní činnost.

4.2 Charakteristika systému hodnocení

Společnost ABC používá různé metody k hodnocení svých zaměstnanců. Zmíním hlavně ty, které se používají k hodnocení poradců, protože na této pracovní pozici pracují a jsou mi velice dobře známe.

4.2.1 Metoda MBO

Je nejvýznamnější metodou zaměřenou na budoucnost. Celý systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABC vychází ze systému řízení podle cílů (MBO). V první řadě je nutné stanovit strategický cíl pro celou společnost, od kterého se odvíjí cíle pro jednotlivé pobočky a cíle pro jednotlivé poradce. Poradci jsou s těmito cíli seznámeni

na pravidelně konané poradě buď tým lídrem nebo manažerkou pobočky. Ještě před tím si ale společnost musí stanovit na počátku sledovaného hodnotícího období (tj. každé čtvrtletí) jasná, srozumitelná a objektivní kritéria pro hodnocení.

Hlavním cílem společnosti ABC je dosažení a maximalizace zisku. Způsob jak toho dosáhnout určuje ve svém strategickém ročním plánu, který dále rozpracovává do jednotlivých operativních čtvrtletních plánů. Tyto detailní plány přesně vyčíslují, kolik smluv musí být uzavřeno, aby byl cíl společnosti splněn. Akciová společnost musí každé čtvrtletí plány aktualizovat a upravovat. Musí se řídit vývojem na trhu a vycházet z dosažených hodnot za předchozí čtvrtletí, ze kterého zjišťuje, v čem zaostává a kde může naopak ubrat. Společnost proto vytvořila bodové hodnocení, každému nabízenému produktu přiřazuje různý počet bodů. Nejprve stanoví celkový počet bodů pro celou společnost ABC. Postupně tak rozpočítá body na jednotlivé pobočky podle jejich velikosti a počtu zaměstnanců. V další fázi manažerka společně s ředitelem rozdělí přidělené body pobočky mezi oba týmy v Náchodě. Většinou vychází z předchozího čtvrtletí. Jde o spravedlivé rozdělení na stejný počet bodů mezi „obyčejné“ a privátní poradce. To zajišťuje stejné měřítko pro hodnocení výkonu každého zaměstnance.

Všichni poradci jsou seznámeni s celkovým plánem pobočky a jejich osobním úkolem hned na počátku nového čtvrtletí na poradě obou týmů. Manažerka a tým lídr rozdají každému jeho osobní úkol, ve kterém je v tabulce sestaven celkový požadovaný počet bodů za čtvrtletí rozdělený na jednotlivé produkty a ten je dále rozpočítán do požadovaných bodů za měsíc, týden a pracovní den. Na základě toho provádí vedoucí pracovníci hodnocení podřízených pracovníků. Aby poradci věděli, kolik smluv musí uzavřít nebo kolik produktů prodat, dostávají od svých vedoucích ještě tzv. početní kalkulačku. Jde o vzorcovou tabulku umožňující přepočet hodnoty produktů na body a naopak. Zobrazuje názvy vyžadovaných produktů, počet bodů za jednotku sledovaného produktu v Korunách českých nebo kusu uzavřené smlouvy a počet získaných bodů za jednotlivé produkty a počet bodů celkem (viz Tab. 5 na str. 54). Pokud si poradce v kolonce získaného produktu zadá počet uzavřených smluv v Korunách českých či kusech, uvidí hned v následujícím sloupci počet získaných bodů. Pracovník tak může

kontrolovat v průběhu sledovaného období jeho plnění. Ze zkušenosti mohu sdělit, že většina poradců sleduje své plnění na konci každého pracovního dne a týdne.

Tab.5 - Početní kalkulačka

Název produktu		Získaný produkt	Počet bodů za jednotku	Počet získaných bodů
Půjčka	pojištěná ^o - ^o standard	10 000 Kč	28	
	pojištěná - plus	10 000 Kč	31	
Penzijní přípojištění	nová smlouva	1 ks	70	
	navýšení penze	1 ks	20	
Stavební spoření	nová smlouva	1 ks	120	
Pojištění pravidelné	nová smlouva	1 ks	250	
	navýšení	1 ks	60	
Účty	standard I	1 ks	10	
	standard II	1 ks	40	
	standard III	1 ks	70	
	plus I	1 ks	80	
	plus II	1 ks	110	
	plus III	1 ks	140	
	úplně nový	1 ks	50	
Celkem				

Zdroj: Autor.

Základními hodnotícími kritérii jsou:

- Výkonnost zaměstnanců, tj. počet získaných bodů.
- Odbornost zaměstnanců, tj. úroveň a rozvoj jejich znalostí, dovedností, zkušeností v poměru k daným požadavkům na pracovní místo.
- Postoje zaměstnanců, tj. soulad jejich pracovního jednání a chování s potřebami společnosti a s podnikovou kulturou.

Hodnotící kritéria a osobní cíle zaměstnanců jsou stanoveny tak, aby naplňovaly cíle společnosti ABC. Všechny cíle jsou stanovovány odshora dolů, tzn. nejprve stanoveny cíle společnosti, potom cíle poboček, cíle týmů a až nakonec osobní cíle jednotlivých zaměstnanců. Součástí hodnocení všech zaměstnanců je jejich podíl a konkrétní přínos na splnění cílů společnosti.

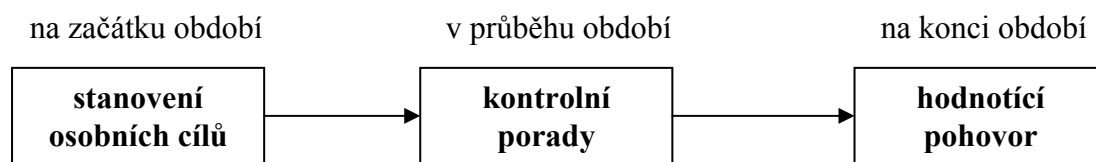
Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou ve společnosti ABC využívány především k:

- stimulaci pracovního výkonu zaměstnanců,
- motivaci zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a osobnímu rozvoji zaměstnanců.

4.2.2 Proces hodnocení

Každého zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený, v případě náhodské pobočky hodnotí manažerka a tým lídr. Proces hodnocení se skládá ze tří na sebe navazujících etap (viz Obr. 6):

1. **Stanovení osobních cílů a seznámení s hodnotícími kritérii a plánem osobního rozvoje** – vždy na začátku čtvrtletí (v lednu, dubnu, červenci a říjnu).
2. **Kontrolní porady** k průběžnému sledování výkonnosti.
3. **Závěrečný hodnotící pohovor** na konci každého čtvrtletí.



Obr. 6 - Proces hodnocení ve společnosti ABC

Zdroj: Autor.

V první etapě jsou poradci na začátku každého čtvrtletí seznámeni s jejich osobním cílem a tím je splnění stanovených bodů za jednotlivé produkty. Manažerka a tým lídr rozdají

v papírové podobě každému poradci jeho osobní tabulku plnění bodů rozpočítanou do jednotlivých produktů z celkového čtvrtletí na jednotlivé měsíce, týdny a pracovní dny. V průběhu porady probírají vedoucí pracovníci společnou diskusí se svými podřízenými jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Vedoucí pracovníci většinou vychází z dosažených výsledků z minulého čtvrtletí, rozebírají silné i slabé stránky. Poradci si mezi sebou vyměňují získané zkušenosti, prodejní dovednosti a podávají návrhy na zlepšení.

V průběhu sledovaného čtvrtletí vedoucí pracovníci realizují pravidelné a velice intenzivní kontrolní porady:

- 1) **Každé pondělí** se konají týmové porady. Jednu skupinu vede manažerka a druhou skupinu vede tým lídr. Na poradě zhodnocují předešlý pracovní týden. Každý pracovní den má poradce za úkol vyplňovat počet uzavřených smluv do používaného počítačového programu společnosti ABC a zároveň do papírového formuláře – tzv. „škrtačky“ (viz příloha A), aby mohlo vedení pobočky zjistit dosažené výsledky. Pracují především s počítačovým programem a stahují zadaná data do sestavené kontingenční tabulky. Ta je hlavním podkladem pro hodnocení výkonu předešlého týdne, zobrazuje stanovený plán na pracovní týden pro celou pobočku, tým a jednotlivé pracovníky. Dále obsahuje skutečně dosažený výsledek za minulý týden. To znamená, že v prvním sloupci znázorňuje stanovený (nařízený) počet bodů, v druhém sloupci skutečně dosažený počet bodů a ve třetím sloupci skutečný počet bodů vyjádřený v procentech. Všechny sledované produkty mají tedy tři sloupce (viz Tab. 6 na str. 57). Vedoucí pracovníci tak mají přesné výsledky z minulého týdne a na základě toho mohou hodnotit výkony jednotlivých pracovníků v týmu. Rozebírají, co se jednotlivému poradci povedlo a v čem je naopak potřeba zabrat. Vedoucí poskytují každému pracovníkovi prostor pro vyjádření k jejich individuálnímu plnění. Hodnocení pracovníci sdělují zážitky a zkušenosti z uzavřených obchodů. V případě nesplnění osobního plánu na sto procent musí poradci uvést důvody, které jim v tom bránily. Musí také uvést návrhy, jimiž napraví a zvýší svoji výkonnost. Vedoucí pracovníci se především snaží, aby se hodnocení pracovníci sami ohodnotili (provedli sebehodnocení) a uvědomili si, jestli jejich výkon stačí ke splnění požadovaného osobního plánu.

Tab. 6 - Část kontingenční tabulky - účty stanovené pro tým 1 na 42. týden

42. týden	Účty		
Jméno	Úkol na 42. týden v bodech	Dosažený počet bodů	Plnění úkolu v %
Poradce 1	376	270	71,81%
Poradce 2	376	160	42,55%
Poradce 3	376	300	79,79%
Poradce 4	376	420	111,70%
Poradce 5	376	390	103,72%
Tým 1	1880	1540	81,91%

Zdroj: Autor.

- 2) **Každou středu** uskutečňují tzv. pětiminutovky. To jsou velice krátké porady, na kterých vedoucí pracovník v rychlosti shrnuje plnění v jednotlivých produktech v průběhu pracovního týdne. Cílem této krátké porady je stimulovat pracovníky ještě k vyššímu výkonu. Vedení se snaží „nažhavit“ pracovníky na poskytnutí špičkového finančního poradenství a uzavření mnoha smluv. K tomu používá různé rady, názory, tipy a triky v prodejních dovednostech.
- 3) **Každý čtvrtek** vede ředitel náhodské pobočky radu pro všechny pracovníky. Upozorňuje na novinky a změny u jednotlivých nabízených produktů a služeb, dále na změny v postupu práce. Největší část z porady věnuje podrobné analýze kontingenční tabulky, ze které zjišťuje, jak se pracovníkům daří v plnění osobních plánů a jak si vede pobočka Náchod jako celek oproti ostatním pobočkám v okrese a kraji. Rozebírá jednotlivé produkty a klade otázky všem pracovníkům, jaké prodejní dovednosti využili a jakých úspěchů dosáhli při uzavírání smluv. Při poradě probíhá „burza nápadů“ – výměna zkušeností a osvědčených prodejních triků jednotlivých poradců. Pan ředitel se snaží své zaměstnance průběžně motivovat a manažersky povzbudit k vyššímu prodejnímu výkonu.

4.2.3 Sebehodnocení přes koučování

V průběhu hodnotícího období používá manažerka společně s tým lídrem metodu ke zvyšování výkonu jedince a celého týmu. Je to koučink, specifická metoda rozvoje

potenciálu zaměstnanců. Manažerka nebo tým lídr kontrolují, jakým způsobem vykonává hodnocení jeho práci, jak plní stanovené úkoly a požadavky související s jeho pracovním místem a jaké je jeho chování k zákazníkům a spolupracovníkům, s nimiž přichází do kontaktu. Vedoucí pracovníci pozorují prodejní rozhovor poradce s klientem a zapisují si poznámky i postřehy do tzv. nálechové karty (viz příloha B). Hned po skončení nálechu provádí vedoucí pracovník „individuální review“ nebo-li zpětnou vazbu k poradci v jeho kanceláři. Jako pomůcka mu slouží formulář pro individuální review (viz příloha C). Poskytnutí zpětné vazby obsahuje tyto kroky:

1. **Sebehodnocení prodejce.** Manažerka dá slovo poradci, aby sám ohodnotil svůj výkon, dosažené výsledky a z nich ztracené nebo budoucí příležitosti. Zapisuje si přitom poznámky do formuláře a udržuje oční kontakt.
2. **Hodnocení individuálního výkonu.** Manažerka prostřednictvím vhodně volených otázek vyzývá poradce, aby sám vyjmenoval svoje silné a slabé stránky respektive aby si sám uvědomil vlastní nedostatky a kvality. Na základě toho je poradce vyzván k určení způsobu jeho zlepšení.
3. **Zkušenosti a poznatky z prodeje.** Manažerka zopakuje poradci z jeho prodejního rozhovoru s klientem dobře nastíněné situace a správně formulované prodejní věty, které použil, aby rozvinula jeho myšlenky pro nové nápady. Avšak nastíní i negativní situace, aby se poradce poučil pro příští prodejní rozhovor s klientem.
4. **Možnosti nápravy nebo udržení.** Závěrem celého rozhovoru si poradce sám naplánuje akce a cíle, jak dosáhne naplnění osobního plánu.

Cílem celé činnosti koučování je, aby poradce našel sám pro sebe nejvhodnější cestu řešení daného problému. Manažerka v roli kouče pouze navrhuje koučovanému poradci k nalezení vlastní cesty, uvědomění vlastních nedostatků a kvalit. Na základě toho si koučovaný poradce sám definuje způsoby ke zlepšení jeho výkonu.

Manažeři, kteří používají koučovací styl vedení jako jednu z metod řízení lidských zdrojů, dosahují u jedince a celého týmu vyššího výkonu. Podřízení se více zapojují do řešení úkolů, cítí se odpovědnější za svou práci a ztrácí vnitřní zábrany k vyjádření svého názoru. Podmínkou úspěšnosti tohoto způsobu vedení je dovednost klást otevřené otázky, naslouchat druhým, vést zaměstnance k tvorbě návrhů a k přijetí zodpovědnosti za řešení.

4.2.4 Mystery shopping

Mystery shopping je další metodou k hodnocení zaměstnanců. Na pobočkách dochází ke každodennímu kontaktu se zákazníky, a proto se společnost ABC rozhodla najmout externí firmu, která jí pomáhá velice intenzivně kontrolovat výkon jejich zaměstnanců, chování a vztah k zákazníkům a celkovou atmosféru na pobočce.

Hodnotitelé jsou zaměstnanci externího podniku a jejich úkolem je navštívit konkrétní pobočku v roli klienta. Přichází na pobočku se specifickou potřebou informovat se na parametry určitého produktu nabízeného společností ABC, aby si ho v budoucnu mohli pořídit. V průběhu celého jednání s poradcem zůstávají v utajení a pozorují obecně celý postup prodejního rozhovoru příslušného poradce. Co všechno musí hodnotitelé sledovat, to mají stanovené ve formuláři velice důkladně zpracovaného pozorovacího plánu. Protože těch prvků, které musí hodnotitelé posuzovat, je mnoho, používají při jednání různé nahrávací přístroje umožňující důsledné vyplnění pozorovacího plánu.

Zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním. Získané výsledky z hodnocené návštěvy posílá externí podnik většinou do 14 dnů. Jakmile je manažerka pobočky obdrží, rozešle je všem pracovníkům do jejich emailové schránky. Hodnocení je anonymní, to znamená, že nikdo z vedoucích pracovníků ani podřízených nezná hodnocenou osobu. Vedoucí pracovníci pobočky Náchod vyhodnocují výsledky trochu s nadhledem a pouze upozorňují na slabiny v prodejním postupu poradce. Problémem mystery shoppingu je hlavně vyhodnocování externím podnikem. Zaměstnanci externího podniku totiž neznají podnikovou kulturu pobočky a všechny okolnosti práce na takové pracovní pozici. Potřebují pouze slyšet všechny věty žádané z pozorovacího plánu, více je nezajímá. Dost často dochází k subjektivnímu hodnocení.

Celý proces hodnocení posuzovaný externím podnikem probíhá na pobočce Náchod většinou 5krát za čtvrtletí a celkový výsledek je zaznamenán v procentuálním vyjádření. Pokud všech 5 návštěv dopadne na více než 70 %, pobočka získá celý bonus, který rozdělí mezi všechny pracovníky. Pokud je výsledek pod stanovenou hranici sedmdesáti procent, nedostává žádnou odměnu.

5 Hodnotící pohovor

Společnost rozeznává dva typy hodnotících pohovorů. Můžeme je rozlišit z hlediska času, kdy se provádí. Jeden z nich slouží pro hodnocení pracovního výkonu na konci každého čtvrtletí. Druhý je určený pro celkové zhodnocení práce zaměstnance ve společnosti a provádí se s ročním opakováním.

5.1 Hodnotící pohovor na konci čtvrtletí

Na konci sledovaného čtvrtletí sesbírají vedoucí pracovníci všechny záznamy informující o plnění úkolů a cílů jednotlivých poradců, aby se připravili na hodnotící pohovor. Pracovní výsledky a chování zaměstnanců jsou poté v rámci hodnotícího rozhovoru diskutovány a projednávány mezi jednotlivým poradcem a manažerem nebo tým lídrem. Na závěr společně stanoví postup pro zlepšení výsledků v budoucím čtvrtletí.

Hned v následující etapě je poradce seznámen s jeho novým osobním plánem na nové čtvrtletí a celý koloběh hodnocení probíhá znovu.

5.2 Hodnotící pohovor na konci roku

Tento rozhovor se zaměstnancem se zásadně liší od běžných rozhovorů mezi zaměstnanci a manažery, neboť je oproštěn od denní problematiky a rutiny – zaměřuje se do budoucnosti.

5.2.1 Příprava podmínek před hodnotícím pohovorem

Iniciativa k prvnímu rozhovoru se zaměstnancem vychází ze strany manažera. Domluví si s poradcem včas termín a místo schůzky, alespoň 14 dní před konáním rozhovoru. A hned u této příležitosti sjednání termínu krátce vysvětlí smysl a cíl rozhovoru, jak dlouho asi

potrvá a co si k němu má poradce připravit. Je nezbytné, aby znal pracovní cíle pobočky a zároveň pracovní cíle osobní. Příprava pro zaměstnance se tak stává jednodušší, neboť ví, proč a za jakým účelem se rozhovor koná, co bude jeho obsahem a v rámci jakých pracovních cílů se mohou cíle rozvoje pohybovat.

Délka rozhovoru se liší. Ze své zkušenosti mohu říci, že takový rozhovor trvá přibližně 45 minut. Čas strávený při rozhovoru se zaměstnancem o jeho rozvoji se považuje za velmi důležitou investici do lidských zdrojů a patří k základním manažerským povinnostem.

Na přípravu se doporučuje přibližně jedna hodina. Je potřeba věnovat zvláštní péči rozhovoru k nastavení cílů rozvoje. Manažerka i poradce by měli mít po ruce své záznamy o plnění úkolů a cílů za sledované období a návrhy, jak postupovat do budoucna. Zaměstnanec i manažerka pracují již v přípravné fázi s formuláři v počítačovém programu společnosti nazývaný ARIEL. Slouží jim jako pomůcka, aby nepřehlédli žádná důležitá témata.

Manažerka i poradce by si měli při přípravě promyslet následující otázky:

- Kdo je příjemcem služeb společnosti? Kdo jsou klienti společnosti a co očekávají?
- Jaký byl dosavadní přínos a výkon poradce? Co se obzvláště dařilo, v čem je jeho nejvýznamnější úspěch? Kde vznikaly potíže?
- Jaké jsou jeho silné a slabé stránky?
- Jak se poradci podařilo během roku rozvinout?
- Jaké rozvojové cíle je možno poradci stanovit?
- Na které způsobilosti by se měl zaměstnanec soustředit? Jak bude možno změřit pokrok?
- Co chce poradce na sobě změnit?
- Kde chce být za rok, čeho chce dosáhnout?
- Které rozvojové aktivity byly účinné a které se naopak minuly účinkem?
- Jaké stěžejní cíle na příští rok před společností stojí? Jak k nim může daný poradce přispět? Jaké jsou jeho priority?
- Co je třeba umět nebo zvládnout nového, aby těchto cílů společnosti i poradce dosáhli? Co k tomu potřebují?

- V čem spočívá jeho hlavní potenciál? Které silné stránky ještě nebyly odhaleny?
- Jaká podpora by mohla být užitečná? Jaká forma podpory je na místě?

Pokud si dokáží odpovědět na tyto otázky, příprava na rozhovor je úplná.

Podmínky průběhu rozhovoru

Hlavní odpovědností manažerky je vytvořit pozitivní a na výsledek orientovanou atmosféru rozhovoru. A v zájmu poradce je, aby k vytvoření takové atmosféry přispěl. Místem rozhovoru je většinou zasedací místnost, ve které nejsou ani manažerka a ani poradce rušeni telefonáty či návštěvami. Poradce to vnímá jako signál důležitosti a vážnosti chvíle i jako projev úcty nadřazeného k jeho osobě. A jejich rozhovor probíhá na základě připravených podpůrných podkladů.

Hlavním smyslem rozhovoru je zvýšení motivace, výkonu, dosahování cílů a vedení k rozvoji. K tomu je velmi důležitá pozitivní atmosféra a důkladná příprava obou účastníků rozhovoru. Dodržením pravidel vedení rozhovoru je možné tuto pozitivní atmosféru vytvořit a zachovat i v případě, že dojde ke konfliktu. Na konci rozhovoru nesmí být ani vítěz ani poražený. Rozhovor je možné v krajním případě i přerušit a dokončit jej po vyjasnění nezbytných fakt a okolností. Existují proto jistá pravidla pro manažery i poradce, která si mohou projít v počítačovém programu ARIEL.

Manažeři se řídí těmito pravidly:

1. **Navázat atmosféru spolupráce.** Manažerka se snaží o spolupráci, odstranění případných bariér a rozptýlení obav poradce.
2. **Nejdříve klást otázky.** Manažerka se ptá nejdříve na názor poradce, než mu sdělí svůj. Při aktivním naslouchání si zapisuje poznámky a udržuje oční kontakt.
3. **Dbát na vyvážené rozdělení rozhovoru.** Vedoucí pracovník usiluje především o to, aby jednotlivé části rozhovoru byly krátké. Poměr řeči manažerky a poradce by měl být nejméně 50 : 50. Manažerka tím chce dosáhnout toho, aby poradce převzal vyšší odpovědnost za vlastní rozvoj.
4. **Dbát na věcnost a cíle rozhovoru.** Manažerka se neustále stará o pozitivní vzájemný vztah. Snaží se dát najevo, že si všímá věcí u poradce, které dělá dobře.

Dále oceňuje a podporuje vůli a ochotu k učení a rozvoji. Rozebírá pouze věci, jež může poradce změnit.

5. **Napřed popisovat, pak hodnotit.** Před hodnocením sdělí vedoucí pracovník svému poradci fakta, pozorování a výsledky. Teprve potom je interpretuje a vyhodnotí.
6. **Dát jasně najevo svoje stanovisko.** Manažerka vyjadřuje jasně svoje stanovisko. Jako opora jí slouží fakta. Přitom se snaží naslouchat názoru poradce a brát to v úvahu.

Poradci se řídí těmito pravidly:

1. **Být pozitivně naladěn.** Dobrou náladou ukáže poradce svému manažerovi snahu o spolupráci a zároveň získá větší jistotu i sám pro sebe. Je to příležitost k rozvoji.
2. **Být připraven klást otázky a odpovídat.** Poradce musí být připraven na celou řadu otázek ohledně jeho rozvoje, proto musí předem zvážit, na co se v rámci cílů chce při svém rozvoji orientovat. Přitom má poradce možnost využít jedinečnou šanci pro kladení otázek z pracovního života svému nadřízenému. Jindy na to není prostor a čas.
3. **Být aktivní a dbát na vyvážené rozdělení rozhovoru.** Základním úspěchem dalšího rozvoje poradce je aktivní role při rozhovoru. Poradce se snaží sdělit manažerce jeho názor na věc a ukázat úsilí pro hledání návrhů na řešení. Jeho příspěvky by měly být krátké a dobře promyšlené. Poměr řeči by měl být nejméně 50 : 50.
4. **Dbát na věcnost a cíle rozhovoru.** Poradce si připraví body, o nichž chce v rámci rozhovoru mluvit, a k nim připraví jasná zdůvodnění. Potom dokáže mluvit o tom, co se dařilo více a co méně a hlavně jak chce pokračovat a dosáhnout cílů do budoucna.
5. **Hledat řešení a alternativy.** Poradce se snaží hledat alternativy a řešení, která jsou přijatelná jak pro něho, tak pro manažera.
6. **Dát najevo svoje stanovisko.** Pro vyhodnocení cílů rozvoje je důležité nashromáždit všechna fakta, výsledky a vyjádřit vlastní názor. Existuje mnoho různých pohledů na fakta, proto je důležité naslouchat i manažerovi a pochopit jeho stanovisko. Poradce společně s manažerem hledají cesty, ve kterých se shodnou.

5.2.2 Stanovení pracovních cílů

Při přípravě si musí vedoucí pracovníci položit otázku pracovních cílů společnosti a pobočky na další rok. Na základě toho stanoví stěžejní úkoly. Z nich vyplývají nároky na pracovní cíle pro každého zaměstnance. Vedoucí pracovníci je předem zadají do tabulky, aby bylo zřejmé, v jakých rámci se pohybuje oblast rozvoje. Stručně popíší nároky pro celou pobočku a pro zaměstnance. Jasně zviditelnění pracovních cílů pomáhá uvědomit si potřebné způsobilosti, které jsou k jejich splnění potřeba, kde je nutné se rozvinout, aby se dosáhlo snadněji a lépe pracovních výsledků.

Způsobilosti ke každé pracovní funkci

Způsobilostmi se rozumí schopnosti, přístupy, způsoby myšlení a jednání, které jsou rozhodující pro úspěšný výkon zaměstnance v rámci určité pracovní funkce. Jsou to žádoucí, očekávané schopnosti a dovednosti projevované v chování a jednání. Umožňují chovat se přiměřeně a vyrovnaně vzhledem k situaci. Pomáhají zvládat problémy a neočekávané změny se požadavky.

Ve formuláři jsou předdefinovány způsobilosti, které jsou dané pro všechny pracovní funkce. Liší se však jejich úrovní. Pokud zaměstnanci některé způsobilosti ve formuláři nerozumí, mohou si v programu ARIEL najetím kurzoru myši na slovo zobrazit vysvětlivky.

Ke každé pracovní funkci se vztahují tyto způsobilosti:

- Orientace na výsledky.
- Orientace na klienta.
- Komunikace.
- Pro-aktivita.
- Smysl pro kvalitu.
- Orientace na obchodní příležitost.
- Analytické myšlení.
- Koncepční myšlení.
- Přesvědčivost a schopnost ovlivnit.

- Vyhledávání informací.
- Řízení času.
- Empatie a sebeovládání.
- Týmová spolupráce.

Ke každé pracovní pozici je přiřazen soubor způsobilostí v takových úrovních, které jsou potřebné pro úspěšné zvládnutí této pozice. Úrovně způsobilostí jsou hierarchicky uspořádány. Vyšší úroveň předpokládá plné zvládnutí úrovně předcházející. Vybráním pracovní funkce z nabídky, která je v záhlaví formuláře, dojde k automatickému zaznamenání optimální úrovně způsobilosti číselnou hodnotou (1 – 5).

Stanovování cílů rozvoje je založeno na přibližování se k optimální úrovni způsobilostí. Získávání odpovídající úrovně způsobilostí je rozhodujícím krokem v rozvoji osobnosti.

Stanovení současné úrovně způsobilostí

Manažer společně s poradcem určí, kde se poradce v současné chvíli nachází (viz Obr. 7). Napiší současnou úroveň do sloupce vedle úrovně optimální tím, že vyberou z nabídky v liště její číselnou hodnotu (1 - 5). Po vybrání hodnoty je možné podívat se na její charakteristiku pod příslušnou ikonku vedle čísla. Vypsaná úroveň by neměla být větší či menší než o dvě úrovně. Pokud by to tak bylo, znamenalo by to, že zaměstnanec není vhodně zařazen na pozici – buď převyšuje požadavky na pracovní funkci, nebo má výrazné rezervy pro její vykonávání.

Pokud manažerka spolu s poradcem zhodnotí, že pro úspěšné zastávání pracovní funkce je potřeba způsobilost, která zůstala nepropsaná, určí si spolu její optimální a aktuální úroveň. Zároveň mohou v jejím rámci stanovovat cíle rozvoje, měřitelnost dosažení cíle rozvoje včetně termínu a rozvojové aktivity, které na to vynaloží.

II. Rozhovor se zaměstnancem

Cíle rozvoje související s pracovní náplní zaměstnance. (Pomocné otázky: V čem se chcete zlepšit? Co chcete dělat lépe? V jaké oblasti na sobě potřebujete zapracovat?)

Způsobilost dle Katalogu pracovních funkcí / (Hodnota FSCS)	Cíl	Způsobilost optimální úroveň	Způsobilost současná úroveň	Cíl rozvoje a jeho popis	Měřitelnost dosažení cíle rozvoje včetně termínů	Rozvojové aktivity
Orientace na výsledky (Spolehlivost)	<input type="checkbox"/>	3		A)	A)	
Orientace na klienta (Srozumitelnost)	<input type="checkbox"/>	2				
Komunikace (Srozumitelnost, Vnímavost)	<input type="checkbox"/>	2				
Pro-aktivita (Vstřícnost)	<input type="checkbox"/>	3		B)	B)	
Šmysl pro kvalitu (Spolehlivost)	<input type="checkbox"/>	3				
Orientace na obch. příležitosti (Vnímavost)	<input type="checkbox"/>					
Analytické myšlení (Vnímavost)	<input type="checkbox"/>	3		C)	C)	
Konceptní myšlení (Vnímavost)	<input type="checkbox"/>	3				
Přesvědčivost a sch. ovlivňovat (Srozumitelnost)	<input type="checkbox"/>					
Vyhledávání informací (Vnímavost)	<input type="checkbox"/>	3		D)	D)	
Řízení času (Spolehlivost)	<input type="checkbox"/>	2				
Empatie a sebeovládání (Vnímavost)	<input type="checkbox"/>					
Týmová spolupráce (Vstřícnost)	<input type="checkbox"/>	2				

Obr. 7 - Formulář hodnotícího pohovoru – stanovení cílů rozvoje pro poradce

Zdroj: Program ARIEL společnosti ABC.

5.2.3 Postup stanovení cíle rozvoje, jejich měřitelnost a rozvojové aktivity

Cíl rozvoje a jeho popis

Manažerka s poradcem vyberou celkem dva až čtyři rozvojové cíle v těch způsobilostech, kde vnímají největší rozdíl mezi optimální úrovní a jejím současným stavem. Cíl rozvoje zapíše do tabulky a následně hned popíše, jak se pozná jeho dosažení. Cíle zapisují chronologicky (A - D) viz Obr. 7, aby bylo zřejmé, ke které způsobilosti se vztahují.

Měřitelnost cíle

Cíle se stanovují podle kritérií SMART. Zkratka „SMART“ vyjadřuje kritéria pro správně stanovený cíl, aby byl měřitelný. Každý stanovený cíl nebo úkol by se měl prověřit následujícími otázkami:

- 1) **S:** Je tento cíl **Specifický**? Vím přesně, co mám dělat a čeho dosáhnout? Jak má výsledek vypadat? Co přesně se očekává jako výsledek?
- 2) **M:** Jaká vlastnost cíle ho dělá **Měřitelným**? Jak poznám a budu měřit, že jsem cíle již dosáhl? Co má být hmatatelným výstupem? Jak se to na mně projeví?

- 3) **A:** Je již tento cíl pro mne a mé okolí dost **Akceptovatelný**? Je v souladu s tím, co je třeba dělat? Věřím si dostatečně, že jej dosáhnu?
- 4) **R:** Jaké okolnosti učiní dosažení tohoto cíle **Reálným**? Jakou podporu, změnu nebo jaké úsilí potřebuji k tomu, aby se můj cíl stal realitou?
- 5) **T:** Jaký **Termín** si stanovím ke splnění? Do kdy nebo v jakém časovém rozmezí očekávám první a závěrečné výsledky? Na kdy si stanovím termíny průběžné kontroly mezivýsledků?

Pokud budou cíle správně stanoveny, poradce sám pozná, zda jich dosáhl a zda jsou v předepsané kvalitě bez jakékoliv pomoci od manažera.

Rozvojové aktivity

Rozvojové aktivity představují způsob, jakým poradce dosáhne stanoveného cíle rozvoje. Obecně rozvoj znamená dlouhodobý a náročný proces související s vnitřním postojem člověka. Proto i vzhledem k finančním nárokům kurzů je třeba zvážit, zda je to vždy správná volba nabízející nejjednodušší řešení. Těsně před výběrem rozvojových aktivit klade manažer poradci několik zásadních otázek:

- Co všechno potřebuje poradce k tomu, aby dosáhl svých cílů a mohl obstát co nejlépe?
- Jaká forma podpory pomohla poradci v minulosti nejvíce? Pomocí jakých aktivit dosáhl poradce pokroku?
- Co potřebuje poradce k tomu, aby se cítil jistěji v komunikaci s obtížným typem klienta?

Manažer společně s poradcem mohou vybírat z širokého spektra rozvojových aktivit společnosti:

- samostudium,
- samostatný nácvik na modelovém úkolu na pracovišti,
- pravidelné instruktážní schůzky s nadřízeným,
- spolupráce se zkušenějším kolegou,
- trénink při práci,
- spolupráce s koučem,

- studijní cesty, stáže, výměnné pobyty,
- zastupování kolegy v jiné pozici,
- kurzy a vzdělávací programy,
- dočasná změna pozice.

5.2.4 Příklady stanovování cílů rozvoje podle kritérií SMART

Některé příklady stanovování cílů rozvoje podle kritérií SMART uvádím v následující tabulce 7.

Tab.7 - Příklady cílů rozvoje podle kritérií SMART

Příklad 1	
Způsobilost:	Empatie a sebeovládání
Cíl rozvoje:	Zvládat konstruktivně jednání ve střetu a v silné emocionální situaci
Měřitelnost:	Schopnost zklidnit emotivně reagujícího klienta samostatně bez pomoci druhých. Začít hned a zvládnout do 4 týdnů.
Rozvojové aktivity:	Pozorování zkušenějšího kolegy při práci, kurz řešení konfliktních situací, studium odborné literatury, podpora a povzbuzení ze strany nadřízeného.
Příklad 2	
Způsobilost:	Přesvědčivost a schopnost ovlivnit.
Cíl rozvoje:	Prosazovat se ve skupině, uplatňovat svůj vliv na výsledek.
Měřitelnost:	Samostatná příprava příspěvků na poradách, zpětná vazba od nadřízeného a kolegů.
Rozvojové aktivity:	Prezentace svých nápadů ve skupině, argumentace při obhajování svých řešení, kurz facilitací technik.
Příklad 3	
Způsobilost:	Řízení času.
Cíl rozvoje:	Zlepšení samostatné práce.
Měřitelnost:	Schopnost provádět jistou činnost s minimem zásahů a rad od kolegů nebo nadřízeného. Začnu hned a do měsíce.
Rozvojové aktivity:	Samostudium odborného materiálu, trénink prezentačních dovedností zaměřených na strukturu a efektivitu sdělování informací.

5.2.5 Vyhodnocení splněných cílů rozvoje

Hodnocení lidí vyžaduje důvěru, pochopení a velkou zodpovědnost. Hodnotit znamená vnímat a pozorovat, teprve poté hodnotit a dělat závěry. Předpokladem úspěšného hodnocení je zásadní pozitivní přístup ke každému zaměstnanci. Manažer ovšem musí umět rozlišovat vyskytující se rozdíly mezi výkony a jednáním v každodenní práci. Hodnotící pohovor na konci roku kladě zejména důraz na rozvoj schopnosti sebehodnocení.

Je-li cíl i požadavek na chování dobře nastaven z hlediska měřitelnosti, mělo by být jasné a doložitelné, nakolik je splněn. Při vyhodnocování cílů rozvoje musí manažer po vyslechnutí poradce zdůvodnit své hodnocení konkrétními fakty a uvést pozorování i příklady. Protože manažerka i tým lídr jsou jen lidé a kritéria nastavují také lidé, má hodnocení vždy alespoň částečně subjektivní charakter a bývá nevyhnutelně ovlivněno hodnotovým systémem zúčastněných osob. Při dodržování správných postupů ho však jde značně objektivizovat prostřednictvím stanovení měřitelných cílů, jednoznačně přesně definovaných kritérií pro hodnocení a vědomého vyhýbání se běžným chybám hodnocení.

Nejúčinnější cestou, jak předejít chybám při hodnocení, jsou podrobné záznamy a zpětná vazba prováděná v průběhu roku. Pokud si manažer i poradce povedou nezávisle na sobě podrobné záznamy o plnění úkolů a cílů za sledované období a o tom, co se podařilo více a co méně, pokud si také v průběhu roku pravidelně vyjasní svá očekávání, pak by mohli úspěšně zabránit případným chybám při hodnocení.

Celkově se systém hodnotícího pohovoru na konci roku vyhýbá „škatulkování“ poradců. Dílčí výsledky u jednotlivých způsobilostí slouží hlavně ke sledování pokroku a rozvoje. Měl by v nich být patrný pokrok zejména ve srovnání s předcházejícím obdobím.

Vyhodnocení splněných cílů rozvoje probíhá v **hodnotících škálách**:

- **Splnil** – cíle rozvoje bylo dosaženo.
- **Splnil částečně** – v plnění cíle rozvoje se projeví slabiny, nedá se považovat za splněný.

- **Nesplnil** – stanoveného cíle rozvoje nebylo dosaženo.

V případě, že manažer zvolí ze škály „splnil částečně“ nebo „nesplnil“, doplní zároveň i důvody. Může při tom využít i nabídky ve formuláři:

- Cíl rozvoje pozbyl význam.
- Cíl rozvoje se změnil.
- Vytížení pracovníka jinými úkoly.
- Nedostatek spolupráce ze strany poradce.
- Nedostatky ve školení.
- Životní podmínky (situace v rodině, stěhování).

7. Empirické šetření

7.1 Formulace problému a popis situace

Do velmi významných předpokladů dobře odvedené personální práce spadá hlavně kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli být schopni tuto oblast personální činnosti kvalitně zvládnout. Jen málo aktivit v rámci celého podniku dosahuje takového stupně důležitosti jako hodnocení. Avšak přesto je mnohdy prováděno nekvalitním způsobem.

Hodnocení pracovníků v oblasti poskytování finančních služeb je pro vedoucí pracovníky velmi náročný proces. Zejména v dnešní konkurenční době, kdy si podnik ABC přeje mít uvnitř svého provozu pouze „správné lidi na správné pracovní pozici“, by měl být kladen velký důraz na systém hodnocení a jeho provázanost s ostatními řídicími procesy uvnitř podniku. U tak významné činnosti, jakou řízení je, však není možné obejít se bez co nejpřesnějšího hodnotícího systému. Velká část vedoucích pracovníků si neuvědomuje, jak velký vliv má pravidelné hodnocení pracovníků na jejich motivaci, rozvoj i odměňování. Hodnocení je často plněno pouze formálně nebo je opomíjeno s tím, že pracovníkovi jsou sdělovány výsledky v průběhu běžného pracovního procesu. Největší chybou se však stává subjektivní hodnocení, kterému se nelze vyhnout.

Podporování názoru, že průběžné neformální sdělování spokojenosti či nespokojenosti s výsledky odvedené práce zaměstnance je dostačující formou hodnocení, je zcela chybné. Pouze komplexní a systémové hodnocení, jehož nedílnou součástí je hodnotící pohovor a další hodnotící metody, může mít motivační charakter a může přinášet potřebný pocit uspokojení nejen hodnotitelům, ale v první řadě zaměstnancům.

U dobře řízeného podniku je nezbytnou součástí procesu formování pracovních schopností systematicky prováděné hodnocení zaměstnanců, které slouží ke zhodnocení minulého období, k naplánování příštího období, k podněcování nových nápadů, k určení

vzdělávacích potřeb zaměstnanců, k motivaci, ke vzdělávání i k odměňování za výkony pracovníka.

7.2 Popis empirického šetření

Empirické šetření ve společnosti ABC jsem provedla především metodou dotazníkového šetření. Výhodou této metody je možnost hromadného získání potřebných údajů v krátkém časovém intervalu. Dotazník jsem vytvořila ve spolupráci s vedoucí svého pracovního týmu pobočky a rozeslala prostřednictvím elektronické pošty. Nevýhodou dotazníku jsou možné nepřesné odpovědi i malé procento návratnosti, a proto jsem toto šetření dále doplnila metodou dotazování, vedení rozhovorů s některými pracovníky na pobočkách společnosti, metodou pozorování a vlastní zkušeností z vykonávané práce na pracovní pozici poradce. Jednotlivé výsledky, závěry a doporučení vychází především z výsledků dotazníkového šetření, ale respektují i další zmíněné metody.

Pozorování jsem prováděla soustavně během výkonu práce na pobočce a jednotlivé dílčí závěry jsem si potom ověřovala technikou dotazování prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými pracovníky. Nejvíce jsem se zajímala především o souvislosti spojené se systémem hodnocení. Rozhovory jsem uskutečnila s některými pracovníky na pobočce v Náchodě, ale i s některými pracovníky z vedlejších poboček sídlících v České Skalici, Červeném Kostelci a Hronově.

7.2.1 Cíle empirického šetření

Systém hodnocení ve společnosti ABC je jasně stanoven, a proto bylo možné ho podrobit důkladné analýze. Cílem šetření bylo zejména:

- zjistit, jak jsou jednotlivá kritéria a oblasti hodnocení pro zaměstnance důležitá a jak jsou s nimi zaměstnanci na pobočkách spokojeni,
- zjistit nedostatky v jejich hodnocení a s ním související motivaci,
- stanovit doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků.

7.2.2 Dotazník

Dotazník jsem sestavila po konzultaci s vedoucí mého pracovního týmu. Vzor dotazníku je uveden v příloze D. Respondenti mohli vybírat ze čtyř různých odpovědí, přičemž hodnotící škála byla vybrána tak, aby vždy stejně zastupovala kladné i záporné odpovědi a nebylo možné zvolit neutrální odpověď. Respondenti byli opatrnou cestou nuceni vyjádřit svůj názor, přiklonit se pouze na jednu stranu.

V červnu 2011 byli formou e-mailu osloveni a požádáni o spolupráci zaměstnanci pracující na pozici poradce, privátní poradce a pokladník z různých poboček společnosti ABC v Královéhradeckém kraji. Součástí e-mailu byl anonymní dotazník s žádostí o jeho vyplnění a vrácení v daném termínu zpět formou e-mailu. Celkem bylo osloveno 306 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátilo 84 vyplněných (tzn. 27 % z celkového počtu oslovených zaměstnanců). Vyřazeno bylo 5 dotazníků za pozdní doručení. Do zpracování dotazníkového šetření bylo tedy zahrnuto 79 řádně vyplněných a doručených dotazníků.

7.2.3 Popis zkoumané skupiny

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 79 zaměstnanců pracujících na pozicích: poradce, privátní poradce nebo pokladník. Jednotlivé pracovní funkce jsem dále ve svém šetření nerozlišovala z důvodů, že někteří zaměstnanci vykonávají jak činnost poradce, tak i pokladníka. Je to především na menších pobočkách podniku.

Oslovila jsem zaměstnance z různých poboček podniku ABC v Královéhradeckém kraji, z čehož bylo 73 % žen a 27 % mužů. Převaha ženského pohlaví na těchto pracovních pozicích souvisí především s historií naší společnosti, kdy neexistovala tak vyspělá technika či technologie a vše se zaznamenávalo ručně zapisováním nebo psaním na stroji. Tuto běžnou administrativní činnost vykonávaly především ženy. Struktura pohlaví v podniku se od této doby o mnoho nezměnila, což dokazuje další zkoumaná část – délka praxe v podniku ABC (viz Tab. 8).

Z tabulky č. 8 můžeme vidět, že více než 52 % respondentů pracuje ve společnosti déle než 15 let. Pracovníci mají dlouholetou praxi a mnoho nasbíraných zkušeností, což je pro společnost výhodné, ale také to přináší svá úskalí. Tito pracovníci mohou mít problémy při zavádění nových změn v pracovních postupech. Společnost se snaží tuto situaci řešit nábořem nových uchazečů na volné pracovní pozice. Navíc chce být připravena na budoucí odchod stávajících pracovníků do penze nebo na rozšiřování sítě prodejních míst. Tabulka 8 ukazuje, že se to společnosti prozatím moc nedaří, pouze 11 % respondentů má praxi ve firmě kratší než pět let.

Tab. 8 - Délka praxe v podniku

Počet let v podniku ABC	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Do 2 let	5	6%
2 roky až 5 let	4	5%
5 let až 10 let	18	23%
10 let až 15 let	11	14%
15 let až 20 let	32	41%
Více než 20 let	9	11%
Celkem	79	100%

Zdroj: Autor.

7.3 Jednotlivé výsledky empirického šetření

V této části se budu zabývat analýzou odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Ke každé otázce jsou uvedeny návaznosti na jiné otázky a poznatky, které jsem získala jednak rozhovory s pracovníky společnosti a dále pozorováním.

Otázka č.1: ***Do jaké míry je pro Vás důležité znát měřítka, na základě kterých Váš nadřazený hodnotí Váš výkon a Vaši osobnost?***

Podle tabulky č. 9 je pro 96 % zaměstnanců společnosti ABC důležité znát měřítka, podle kterých jsou hodnoceni. Z hlediska stupně důležitosti je to pro 68 % velmi důležité. Pouze pro 4 % respondentů je znalost měřítek hodnocení spíše nedůležitá.

Tab. 9 - Důležitost znalosti měřítek hodnocení

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Velmi důležité	54	68%
Spíše důležité	22	28%
Spíše nedůležité	3	4%
Velmi nedůležité	0	0%
Celkem	79	100%

Zdroj: Autor

Všichni dotazovaní pracovníci mi sdělili jedno nejpodstatnější kritérium hodnocení jejich výkonu – získat stanovený počet bodů ve sledovaném období. Pracovníci sbírají jednotlivé body prostřednictvím uzavírání nebo úpravy smluv s klienty. Jedná se o systém hodnocení podle cílů. Na počátku každého čtvrtletí dostávají od svých nadřízených osobní úkol rozpracovaný do měsíců, týdnů i dnů. Plnění jejich úkolu je kontrolováno třikrát do týdne na jednotlivých poradách pobočky podniku ABC. Následně na konci sledovaného čtvrtletí nadřízený shrne jejich celkové splnění či nesplnění plánu. Kromě toho každým rokem manažer či tým lídr připravuje pracovníka na hodnotící pohovor, kde společně podrobně analyzují jeho silné a slabé stránky na základě formuláře, ve kterém jsou vypsána jednotlivá kritéria hodnocení. Zaměstnanci jsou tedy seznámeni s jednotlivými kritérii téměř při každém hodnocení a zároveň to považují za důležité, jak vyplývá z výsledku uvedených odpovědí.

Otázka č.2: ***Do jaké míry je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?***

Otázka č.3: ***Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného v případě dobrého pracovního výkonu?***

Otázka č.4: ***Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu?***

Tyto tři otázky jsem shrnula dohromady, zabývají se stejnou tematikou. Z tabulky 10 je vidět, že dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vlastní práce je důležité pro 98 % dotázaných.

Tab. 10 – Důležitost dostávat zpětnou vazbu, pochvalu a kritiku

Odpověď	Otázka č.2		Otázka č.3		Otázka č.4	
	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Velmi důležité	54	68%	51	65%	31	39%
Spíše důležité	24	31%	23	29%	44	56%
Spíše nedůležité	1	1%	5	6%	4	5%
Velmi nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%
Celkem	79	100%	79	100%	79	100%

Zdroj: Autor

Zaměstnanci považují zpětnou vazbu za důležitou. Každý z nich chce vědět, zda je jeho pracovní výkon dobrý nebo nevyhovující. Avšak v tomto případě jsem zjistila z doplněné podotázky, že je 62 % respondentů nespokojeno s intenzitou a způsobem sdělování zpětné vazby v průběhu sledovaného čtvrtletí. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu o jejich dosažených výsledcích třikrát do týdne na poradách pobočky před dalšími zaměstnanci podniku ABC. Je to pro ně zvláště choulostivá záležitost v situaci, kdy se jim nedaří a kdy jim nadřízený vše vytýká veřejně před ostatními. Má to pro ně spíše demotivující účinek.

Je přirozené, že každý zaměstnanec rád slyší pozitivní hodnocení od jeho nadřízeného. Pochvala nebo uznání jsou pro většinu zaměstnanců významným motivačním faktorem. Stimulují k vyššímu pracovnímu úsilí. Toto si musí uvědomovat zejména všichni vedoucí pracovníci, kteří by v žádném případě neměli šetřit s pochvalami. Jak je vidět z tabulky, pro více než 94 % respondentů je pochvala důležitá, z toho pro 29 % spíše důležitá.

Na druhou stranu vedoucí pracovníci musí umět i kritizovat. K tomu by však měli zvolit i vhodný způsob formulace negativního hodnocení. Kritika musí být podána včasně, věcně a neosobně. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že to bývá dost často problém. Na jednotlivých poradách se manažer nebo tým lídr snaží vyzdvihnout jak pracovníka, jemuž se nejlépe daří v plnění osobního plánu, tak i pracovníka, kterému se nedaří. Zároveň tyto pracovníky vyzývají k argumentaci jejich plnění či neplnění individuálního úkolu. Tato situace je nepříjemná zejména pro pracovníky, jimž se nedaří vyhovět stanovenému plánu.

Pro pracovníka by měla být kritika stejně důležitá jako pochvala, je to pro něj příležitost poučit se z vlastních chyb. To téměř ukazuje i výsledná tabulka, kritika je důležitá pro 95 % respondentů a pochvala pro 94 %. Stupeň celkové důležitosti kritiky a pochvaly se od sebe liší pouze procentem.

Otázka č.5: Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.

Téměř 70 % pracovníků odpovědělo na tuto položenou otázku kladně (viz Tab. 11). Jak je evidentně vidět, převážná většina poradců i pokladníků se cítí spravedlivě odměněna za jejich odvedené pracovní výkony. Část z této skupiny (tj. 20 % pracovníků) si je rozhodně jistá v této odpovědi. Naopak nespravedlivě ohodnoceno se cítí 30 % pracovníků.

Tab. 11 - Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a

Odpověď	Počet odpovědí	Kumulace odpovědí	Počet odpovědí v %	Kumulace odpovědí v %
Rozhodně ano	16	16	20%	20%
Spíše ano	39	55	49%	70%
Spíše ne	19	74	24%	94%
Rozhodně ne	5	79	6%	100%

Zdroj: Autor.

V této části dotazníkového šetření jsem se především zaměřila na nespokojenou skupinu respondentů. Snažila jsem se zjistit hlavní příčiny této negativní odpovědi. Někteří zaměstnanci mi sdělili, že jejich důvodem je nespravedlivý bodový systém hodnocení v podniku ABC. Poradci mají kromě uzavírání smluv s klienty na starost i jiné pracovní činnosti, za které bohužel nezískávají žádný počet bodů. Mezi tyto činnosti patří vypořádání dědického řízení, převedení účtu na jiného majitele, poskytnutí pomoci soudnímu exekutorovi, výpověď stávajícího životního pojištění atd. Poskytnutí pomoci v této oblasti bodově neohodnocených služeb zabírá poradcům skutečně mnoho času a potom jim nezbývá tolik prostoru pro poskytování klíčových produktů a služeb. Tým lidí i manažeři to však neberou v potaz, chtějí vidět především výsledky v plnění klíčových produktů. Jestliže se pracovníci snaží těmito záležitostmi omlouvat, nadřazení to shledávají spíše za výmluvy a nezvládnutí pracovních výkonů.

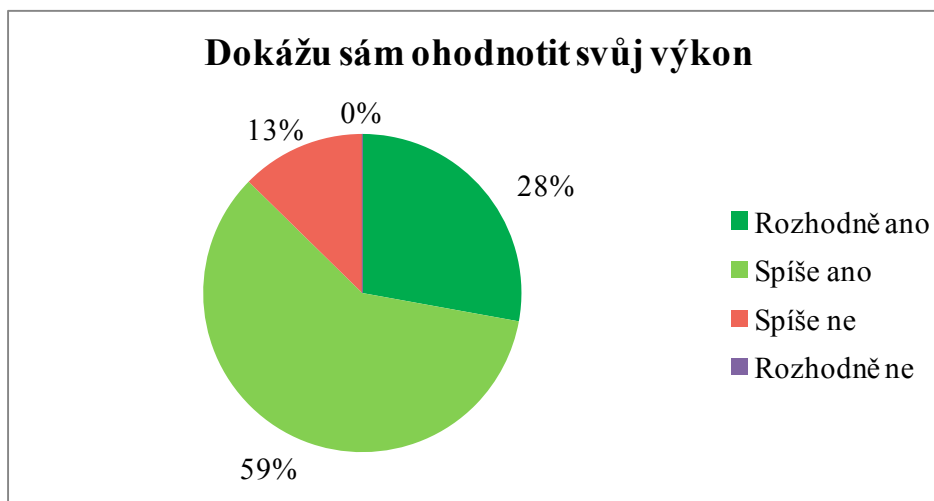
Mezi další vyjádření k nespravedlivému ohodnocení patřila i přílišná subjektivita hodnocení. Tomu se v dnešní době nelze vyhnout. Avšak v některých případech k tomu dochází především v důsledku neoblíbenosti mezi pracovníkem a vedoucím.

Vedoucí pracovníci se vyjádřili i k dotazu souvisejícímu s problematikou bodově neohodnocených služeb. Společnost si uvědomuje, že má v současnosti více než 5 milionů zákazníků, jimž prostřednictvím vlastních pracovníků poskytuje veškerou péči, která samozřejmě nezahrnuje pouze uzavírání nových kontraktů. Ve většině případů nejvíce času pracovníkům zabírají neobvyklé služby, které nepatří do každodenní činnosti. V těchto situacích si nejsou pracovníci zcela jistí v postupu práce, a proto mají možnost využít pomoc na telefonní lince zákaznické podpory nebo na vnitřních internetových stránkách společnosti ABC. Tým lídři i manažeři neustále připomínají všem pracovníkům, aby si sjednávali co nejvíce schůzek s potenciálními klienty a nečekali na příchod zákazníka na pobočku. Je to jedna z možností jak rychle získat body a dohnat ztracený čas s bodově neohodnocenou službou.

V současnosti nelze najít systém hodnocení, který by uspokojoval všechny pracovníky. Pokaždé se najde někdo, komu daný systém nevyhovuje, nesouhlasí s ním a má k němu jisté výhrady.

Otázka č.6: Dokážete sami ohodnotit svůj vlastní výkon před svým nadřízeným?

Poradci i pokladníci pracující na pobočkách společnosti v Královéhradeckém kraji dokáží ohodnotit sami pracovní výkon před jejich nadřízeným. V obrázku 8 je vidět, že 87 % pracovníků odpovědělo kladně a 13 % záporně. Na základě výsledků z výše položených otázek víme, že pracovníci znají jednotlivá kritéria hodnocení a zároveň jsou pro ně důležitá. Společnost ABC provádí hodně často hodnocení zaměstnanců různými metodami, pracovníci tím získávají více zkušeností a jsou schopní se sami ohodnotit. Více než 10 % respondentů spíše nedokáže ohodnotit vlastní výkon. Tyto odpovědi vyplnili převážně zaměstnanci, jejichž délka praxe v podniku nepřesahuje 2 roky.



Obr. 8 - Dokážu sám ohodnotit svůj výkon

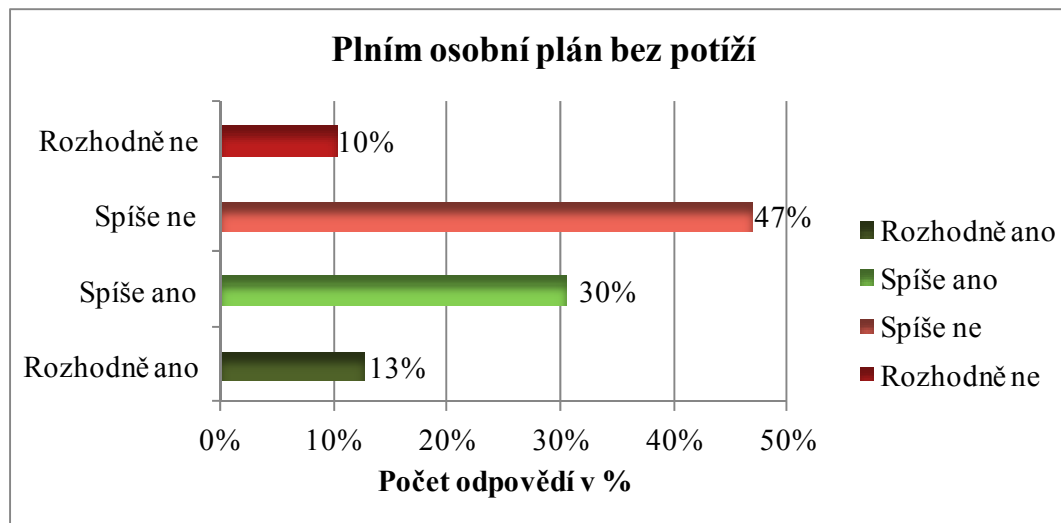
Zdroj: Autor

Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že si někteří pracovníci stěžovali na metodu koučování, která se provádí přímo při prodejním rozhovoru s klientem. U pracovníka je sledováno, jak se chová při jednání a zda dodržuje správný pracovní postup. Je mu to nepříjemné, cítí se nervózně a často zmatkuje. Klient bývá touto situací rozrušen, necítí se diskrétně a je mu nepříjemné odpovídat na osobní otázky například v případě žádosti o půjčku. Nadřízený často do rozhovoru s klientem zasahuje. Výsledkem celé situace je neúspěšný prodej.

Metodu sebehodnocení používá společnost především při koučování pracovníků a při hodnotícím pohovoru. Vedoucí pracovníci mají s touto metodou dobrou zkušenost, podřízení pracovníci se více zapojují do řešení úkolů, cítí se odpovědnější za jejich práci a ztrácí vnitřní zábrany k vyjádření svého názoru.

Otázka č.7: **Plníte své osobní plány bez potíží?**

Plnit osobní plány bez potíží se daří rozhodně 13% zaměstnanců a o něco méně (spíše) 30%. Dohromady tvoří skupinu, tj. 43 %, odpovídající kladně. Avšak více než polovina dotázaných (přesně 57 %) má problém se splněním plánu (viz Obr. 9).



Obr. 9 - Plnění osobního plánu

Zdroj: Autor

Společnost ABC rozpracovává strategický roční plán do jednotlivých operativních čtvrtletních plánů, které přesně vyčíslují, kolik smluv musí být uzavřeno na jednotlivých pobočkách, aby byl cíl společnosti ABC splněn. Čtvrtletní plány aktualizuje a upravuje podle vývoje na trhu a dosažených hodnot z předchozího čtvrtletí. Ředitelé a manažeři poboček rozdělují tyto stanovené plány na jednotlivé dílčí pro každého pracovníka. Odměnou za splnění plánu společnost vyplácí jednotlivým pobočkám bonusy měsíčně, čtvrtletně a ročně. Ředitelé je dále rozdělují podle dosažených výsledků každému pracovníkovi individuálně. Společnost má velice dobře vypracovaný systém mzdové motivace a pracovníci jsou s ním seznámeni.

Na základě provedených rozhovorů s pracovníky na pobočce jsem zjistila hlavní příčiny obtíží, jež brání ve splnění osobních plánů. Na počátku každého čtvrtletí manažeři i tým lídři seznamují poradce a pokladníky s jejich osobními plány, které jsou detailně rozdělené do měsíců, týdnů i pracovních dnů. Avšak toto je stanoveno za dokonalých podmínek. Nikdo z nadřízených nepočítá s případnou nepřítomností pracovníka. Pokud si zaměstnanec dopředu plánuje dovolenou a zapíše ji včas do formuláře dovolených, dostane nařízený stejný individuální plán jako ostatní, vedoucí to nebere v potaz. Tato situace je pro pracovníka ještě přijatelná, o dovolené dopředu věděl a měl možnost rozplánovat jeho plán do jiných dnů. Obtížnou situací se stává ve chvíli, kdy je pracovník

nepřítomen v důsledku nemoci. Každým dnem se mu počet nesplněných bodů hromadí a později nemá šanci vyhovět stanovenému plánu. Jestliže se jedná o delší dobu absence, nadřízený řeší situaci přerozdělením chybějících bodů ostatním pracovníkům, pobočka pracuje jako celek a podle toho je i odměněna. Zaměstnanci si uvědomují možnost získat vyšší bonus v případě splnění plánu nad jejich stanovený limit, ale ve většině případů mají obtíž s vlastním plněním.

Mezi další obtíže patří i okolnosti, které nelze ovlivnit. Jsou to například: nepříznivá umístění pobočky ve městě, zhoršená návštěvnost či naopak dlouhé fronty zákazníků, poskytování bodově neohodnocených služeb (řešeno již v otázce č.6) a jiné. Vedoucí pracovníci neustále opakují zaměstnancům, aby si pro tyto případy sjednávali s klienty schůzky a byli připraveni. Společnost jim poskytuje i telefonní kontakty na potenciální zákazníky. Z vlastní zkušenosti však mohu říci, že ze sta procent domluvených schůzek dopadne úspěšně asi 20 %.

Někteří zaměstnanci splňující své individuální úkoly bez obtíží se mi svěřili, že jsou spokojeni nadmíru s obdrženými bonusy. Poslední dobou je však demotivuje neustálé navyšování plánů. Pokud splní svůj plán, příští čtvrtletí dostanou vyšší.

Otázka č.7a: *Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo rozhodně ne, podtrhněte hlavní faktor, který to podle Vás způsobuje?*

Celkem 45 respondentů uvedlo v otázce č.7 plnění jejich osobního plánu s obtížemi. Nejčastější příčinou je podle nich nadhodnocený osobní plán, takto odpovědělo 23 zaměstnanců (viz Tab. 12). To je více než polovina dotazovaných. Vedoucí pracovníci se k tomuto dotazu nechtěli vyjádřit.

Tab. 12 - Hlavní příčiny potíží v plnění osobního plánu

Odpověď	Počet odpovědí	Kumulace odpovědí	Počet odpovědí v %	Kumulace odpovědí v %
Nadhodnocený osobní plán	23	23	51%	51%
Široký rozsah práce	12	35	27%	78%
Nepřítomnost na pracovišti	7	42	16%	93%
Konflikty na pracovišti	2	44	4%	98%
Jiné důvody	1	45	2%	100%

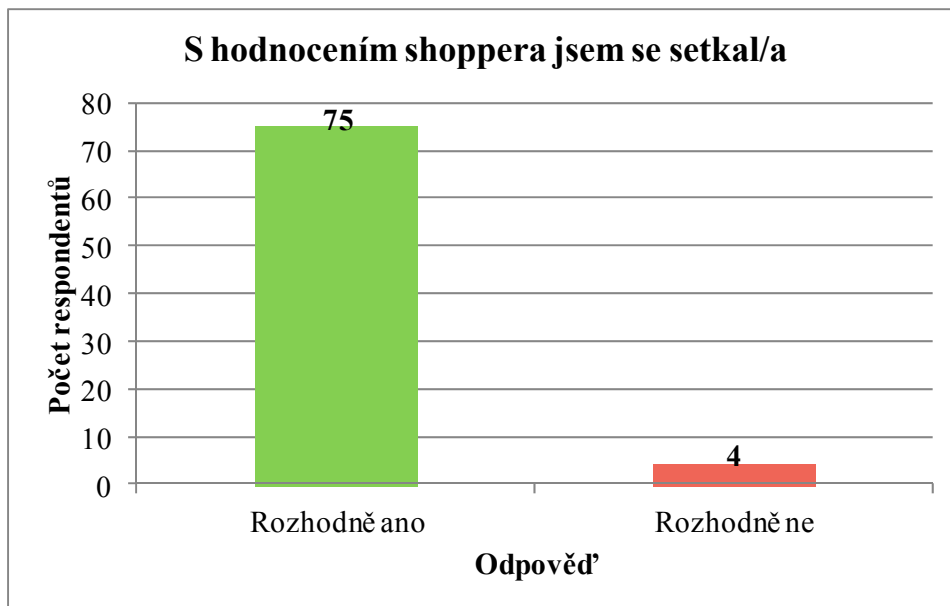
Zdroj: Autor

Více než 25 % pracovníků vidí hlavní příčinu v širokém rozsahu práce. Pracovníci by si přáli více času pro vyřízení běžných administrativních záležitostí, mezi něž patří zakládání spisů jednotlivých klientů, telefonování potenciálním zákazníkům aj. To úzce souvisí se službami bodově neohodnocenými (zmněno již v otázce č.5).

Dalším faktorem způsobujícím obtíží při plnění osobního plánu se stává podle sedmi pracovníků nepřítomnost. Pracovníci mají buď dlouhodobé zdravotní problémy nebo nemocné děti. Ostatní shledávají příčinu v konfliktech na pracovišti nebo k tomu mají jiné vysvětlení.

Otázka č.8: *Setkal/a jste se už někdy s hodnocením od shoppera (s metodou hodnocení mystery shopping)?*

Společnost ABC využívá i hodnocení jejich pracovníků od externí firmy, tato metoda se nazývá mystery shopping. Hodnotitelé (shoppeři) jsou zaměstnanci externího podniku a jejich úkolem je navštívit konkrétní pobočku v roli klienta. Kontrolují, jak se pracovník pobočky při prodejním rozhovoru chová a zda vykonává správný pracovní postup. Z výsledků daného dotazu se s hodnocením shoppera setkali téměř všichni dotazovaní zaměstnanci kromě čtyř pracovníků, jak ukazuje Obr. 10.



Obr. 10 - Setkání s metodou mystery shoppingu

Zdroj: Autor

Podnik ABC si sám domlouvá s externí firmou, jak často chce, aby shoppeři navštěvovali jednotlivé pobočky. Počet návštěv se určuje podle velikosti pobočky a pro vyplácení bonusů používá pro všechny stejné měřítko. Například pobočku Náchod navštěvují většinou dvacetkrát do roka, tedy pětkrát za čtvrtletí. Manažeři pobočky jsou dopředu informováni o počtu budoucích návštěv, pouze neznají přesný čas. Zvýhodňuje to pobočky, protože mohou být připraveny. Otázkou je, zda to má pro podnik ABC doopravdy vypovídací schopnost, když informuje manažery dopředu.

Otázka č.8a: Pokud jste odpověděl/a rozhodně ano nebo spíše ano, byl/a jste spokojen/a s posledním výsledkem hodnocení od shoppera?

S metodou mystery shoppingu se setkalo 75 respondentů, z nichž 30 bylo spokojeno a 45 nespokojeno s výsledným hodnocením (viz Tab. 13). Celý proces tohoto hodnocení probíhá v naprosté anonymitě. Avšak z praxe mohu říci, že pracovníci poznají shoppera hned na počátku jejich návštěvy a v okamžiku přizpůsobí i jejich chování k této situaci. Dochází k uměle vytvořenému prostředí. Pracovníci se chovají nepřirozeně a nejvíce pozornosti věnují slovům, která musí sdělit při tomto prodejním rozhovoru, aby byl shopper spokojen. Do dvou týdnů přijdou manažerce pobočky výsledky z proběhnuté

návštěvy a ty hned rozešle všem pracovníkům. Následně si dotyčný zaměstnanec může zkontrolovat výsledky jeho hodnocení.

Tab. 13 - Spokojenost s hodnocením od shoppera

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Rozhodně ano	4	5%
Spíše ano	26	35%
Spíše ne	30	40%
Rozhodně ne	15	20%
Celkem	75	100%

Zdroj: Autor

Vedoucí pracovníci berou výsledky mystery shoppingu trochu s nadhledem, vytáhnou si z toho pouze zásadní chyby a upozorní zaměstnance, aby si příště dávali větší pozor.

Otázka č.8b: ***Pokud jste odpověděl/a spíše ne či rozhodně ne, vyberte faktor, u kterého si myslíte, že je hlavní příčinou nesprávného hodnocení shopperem.***

S hodnocením shoppera nebylo spokojeno 45 zaměstnanců, z nichž 30 spíše ne a 15 rozhodně ne (viz Tab. 13). Podle respondentů je hlavní příčinou nespokojenosti subjektivní hodnocení. Tvrdí to více než 55 % (viz Tab. 14). Pracovníci přidali další vysvětlení. Jednotliví shoppeři mají stanovený formulář od podniku ABC, do kterého vyplňují zjištěné výsledky. S tím mají pracovníci podniku ABC špatnou zkušenost. Pokud shopper neuslyší v prodejním rozhovoru s poradcem přímo věty vypsané ve formuláři, ohodnotí to negativně (jako by je neslyšel). Někteří zaměstnanci už bojovali za větší spravedlnost, došli za manažerem požádat o reklamaci tohoto hodnocení. Avšak ve většině případů dochází stejně k neúspěšnému výsledku.

Tab. 14 - Hlavní příčiny nesprávného hodnocení shopperem

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Neznalost produktu	9	20%
Subjektivní hodnocení	25	56%
Neznalost podnikové kultury pobočky	7	16%
Jiné důvody	4	9%
Celkem	45	100%

Zdroj: Autor.

Podle dvaceti procent respondentů je důvodem neznalost produktu (viz Tab. 14). Shopper nemá odborné znalosti, nezná termíny používané u určitého produktu. Avšak společnosti nejde o používání odborných definic, ale o prostředí a chování zaměstnance při jednání s klientem. Jde o celkově navozenou atmosféru na pobočce. Ostatní zaměstnanci (tj. 16 %) shledávají příčinu v neznalosti podnikové kultury pobočky a zbylých 9 % k tomu má jiné vysvětlení.

Otázka č.9: *Víte jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik ABC poskytuje?*

Otázka č.9a: *Pokud jste odpověděl/a rozhodně ano nebo spíše ano, jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?*

Otázku č.9 a podotázku č.9a jsem shrnula dohromady, výsledky jsou uvedeny v tabulce č.15. Na otázku, zda pracovníci znají zaměstnanecké výhody společnosti ABC, odpovědělo 94 % dotázaných kladně, tedy téměř všichni znají. Více než 56 % respondentů si je rozhodně jistých ve znalosti výhod. Naproti tomu 6 % respondentů tvrdí, že je spíše nezná.

Tab. 15 - Znalost zaměstnaneckých výhod a spokojenost s nimi

Odpověď	Otázka č.9		Otázka č.9a	
	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Rozhodně ano	44	56%	35	47%
Spíše ano	30	38%	28	38%
Spíše ne	5	6%	11	15%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%
Celkem	79	100%	74	100%

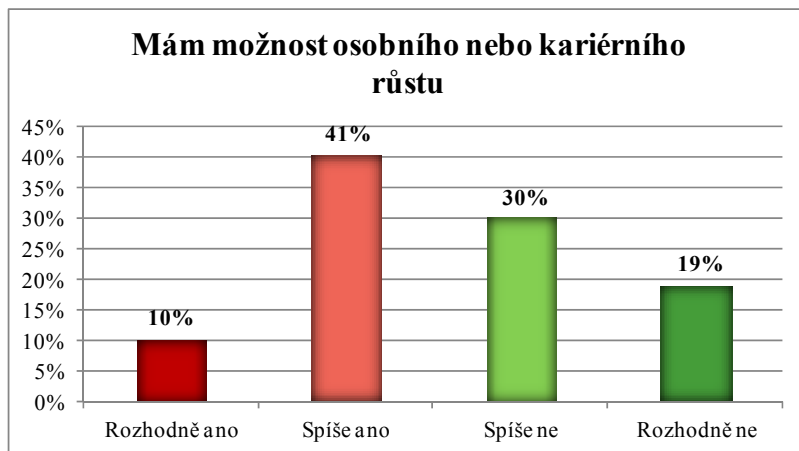
V podotázce č.9a byli zaměstnanci znající zaměstnanecké výhody dotazováni na spokojenost. Většina z nich, z výsledků odpovědí tj. 85 %, uvedla kladnou odpověď. Téměř 50 % je rozhodně spokojených a téměř 40 % je spíše spokojených se zaměstnaneckými výhodami. Mezi nejvýznamnější výhody mi zaměstnanci uváděli příspěvek na stravování, 5 dní zdravotního volna, prodloužení dovolené o 1 týden navíc, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění.

Spíše nespokojeno s těmito výhodami je 15 % dotázaných. Když měli v podotázce uvést proč a co by případně změnili, polovina z nich neodpověděla a polovina respondentů uvedla, že neví.

Podnik ABC chce své zaměstnance odměňovat konkurenceschopně v porovnání s jinými podniky se stejnými měřítky na českém trhu. Podnik má na tyto zaměstnanecké výhody zaveden přímo speciální systém. Všichni zaměstnanci mají možnost zjistit aktuální benefity podniku na vnitřních internetových stránkách. Z výsledků šetření vychází, že převážná většina zaměstnanců zná hlavní zaměstnanecké výhody a je s nimi i spokojená.

Otázka č.10: Máte možnost osobního a kariérního růstu?

Možnost osobního a kariérního růstu má cca 51 % pracovníků, přičemž rozhodně má tuto možnost pouze cca 10 % zaměstnanců. Oproti tomu 49 % uvádí, že tuto možnost nemá (viz obr. 11).



Obr. 11 - Možnost osobního a kariérního růstu

Zdroj: Autor.

Z vedených rozhovorů se spolupracovníky a pracovníky na jiných pobočkách jsem se snažila zjistit, jaké mají výhledové šance v kariérním nebo osobním růstu. Většina pracovníků mi oznámila, že vyhlídky na postup v kariéře jsou téměř nulové. Zaměstnanci pracující v podniku 15 let a déle vykonávají stále stejnou činnost na stejné pracovní pozici. Možnost povýšení je jim nabídnuta pouze ve výjimečných případech, kdy například stávající pracovník odchází do penze. Z doplněné podotázky by tuto šanci uvítalo asi 29 % dotázaných, 56 % o ni nestojí a zbylých 15 % se nevyjádřilo. Společnost má zavedený systém povyšování, ale mají k němu přístup pouze vedoucí pracovníci. Manažeři i tým lídři se mi nechtěli k tomuto dotazu více vyjádřit.

Pracovníci mne dále informovali, že možnost osobního růstu ve společnosti je. Každý pracovník si ji určuje sám společně s jeho vedoucím u hodnotícího pohovoru. Zapisují i jednotlivé kroky, jak toho dosáhnout do budoucna.

Tato skutečnost bezesporu negativně ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců společnosti.

7.4 Shrnutí empirického řešení

Na základě zpracování dotazníkového šetření, pozorování a vedení rozhovorů se zaměstnanci společnosti ABC jsem došla k následujícím zjištěním.

Podle mého názoru má společnost ABC velice dobře zpracovaný systém hodnocení, věnuje mu značnou pozornost a provádí intenzivně hodnocení pracovníků různými metodami. Téměř všichni zaměstnanci (dle výsledků dotazníku tj. 96 %) si uvědomují, že znalost měřítek hodnocení je důležitá v souvislosti s jejich odměňováním a motivací. Vedoucí pracovníci je s kritérii hodnocení seznamují při každém provedeném hodnocení.

Jak jsem zjistila z šetření, dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vykonané práce je pro zaměstnance důležité, chtějí slyšet jak pochvalu, tak i kritiku. Na poradách pobočky vedoucí pracovníci uveřejňují úspěšné výsledky a chválí dotyčného pracovníka

před ostatními. To samozřejmě působí na pracovníky pozitivně, cítí větší uznání a jsou motivováni k vyšším výkonům. Jediné, co bych vytkla nadřízeným, je způsob uveřejňování nevyhovujících výsledků určitého pracovníka před ostatními a žádost o jejich ospravedlnění. Zaměstnanci jsou frustrováni, vnímají to negativně a spíše je to demotivuje. Vedoucí pracovníci by měli řešit neúspěšné výkony práce spíše v soukromí. Určitě je vhodné zveřejnit na schůzích negativní výsledky práce, aby se neopakovaly a předcházelo se chybám v budoucím období, avšak při zachované anonymitě. Zaměstnanci by cítili větší porozumění a mohlo by je to stimulovat k vyšším výkonům.

Nespravedlivě ohodnoceno za pracovní výkony se cítí 30 % zaměstnanců. Jako hlavní příčinu shledávají v nespravedlivém nastavení produktů a služeb, které spadají do bodového systému společnosti ovlivňující splnění jejich osobních plánů. Služby, jež nejsou bodově ohodnoceny, jim zabírají nejvíce pracovního času. Vedoucí pracovníci to odůvodňují především nedostatkem znalostí pracovníků. Doporučila bych společnosti ABC, aby se na tuto problematiku více zaměřila a následně provedla školení pracovníků pro tyto specifické situace.

Více než 86 % zaměstnanců dokáže ohodnotit jejich vlastní výkony. Společnost ABC používá metody hodnocení velice intenzivně (téměř denně), pracovníci získávají více zkušeností a dokáží se sami ohodnotit. Vedoucí pracovníci používají metodu sebehodnocení při koučování. Z rozhovorů s pracovníky jsem zjistila, že jim je koučování nepříjemné při jednání se zákazníky. Vedoucí pracovníci nedodržují diskrétní zónu do rozhovoru jim zasahují. V tomto případě bych jen zvýšila komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Měli by se spolu lépe domluvit a více spolupracovat.

Více než polovina zaměstnanců má obtíže se splněním jejich osobních plánů. Dle výsledků z dotazníku jsou hlavním důvodem nadhodnocené plány podniku a široký rozsah práce jednoho zaměstnance. Navíc do toho vstupují i okolní vlivy (nepříznivé umístění pobočky, nízká návštěvnost), jež se obtížně odstraňují. Podnik ABC by měl tomuto zásadnímu aspektu věnovat velkou pozornost, aby dokázal nadále udržet a motivovat jeho pracovníky. Zaměstnanci chtějí vidět smysl v náplni jejich práce a být za ni řádně odměněni.

Metoda mystery shoppingu využívaná ve společnosti ABC není dle mého názoru smysluplná. Hodnotitelé externí firmy neznají podnikovou kulturu společnosti ABC, nabízené produkty a často podléhají subjektivnímu hodnocení. Jak bylo zjištěno z dotazníku, s touto formou hodnocení bylo nespokojeno 60 % zaměstnanců. Dokonce i vedoucí pracovníci berou výsledky z tohoto hodnocení pouze orientačně. Navíc manažeři všech poboček jsou dopředu informováni o počtu budoucích návštěv. Společnost by měla zvážit z finančního hlediska, zda to pro ni má skutečnou vypovídací schopnost.

Mezi významné výhody velkých podniků, jako je společnost ABC, patří poskytování široké škály zaměstnaneckých výhod. Společnost se snaží být konkurenceschopná. Pracovníci společnosti znají zaměstnanecké výhody až na malou menšinu (tj. 6 %) a jsou s nimi spokojeni. To je velkým přínosem.

Největší nedostatek jsem shledala v možnostech kariérního růstu. Pracovníci nemají přístup k interním předpisům popisujícím systém povyšování. Dle jejich slov jsou šance v povýšení téměř nulové. Asi 29 % dotázaných by tuto možnost uvítalo. Tento fakt je velmi znepokojivý. Na pracovníky může působit demotivačně a tomu je potřeba zabránit. Podniku ABC bych jednoznačně doporučila stanovit jasná pravidla pro povyšování a seznámit pracovníky s nimi všemi dostupnými formami.

V současnosti nelze najít systém hodnocení, který by uspokojoval všechny pracovníky. Pokaždé se najde někdo, komu daný systém nevyhovuje, nesouhlasí s ním a má k němu jisté výhrady. Avšak vzhledem k získaným informacím od vedoucích pracovníků společnosti ABC a vlastnímu pozorování na pobočce mohu říci, že systém hodnocení zde funguje velice dobře. Zaměstnanci jsou s ním seznámeni a za jejich výkony v naprosté většině spravedlivě ohodnoceni.

Závěr

Hodnocení pracovníků je velice významná personální činnost, která může ovlivnit mnoho věcí v podniku pozitivně či negativně.

Každý z nás má v sobě jisté předpoklady stvořené pro některou činnost. Může nastat situace, kdy pracovní zařazení jedince nebude plně odpovídat jeho schopnostem nebo naopak. Vytvořený komplexní systém hodnocení pomáhá nalézt vhodné postupy a způsoby řešení problémů. Pokud je systém hodnocení pracovníků nastaven správně, poskytuje podniku důležité informace o předpokladech, odborných kompetencích, pracovním výkonu i vlastnostech ve vztahu k práci. Tyto informace jsou základem pro stanovení následujícího vzdělávání a rozvoje zaměstnance. Slouží také pro výběr správných motivačních nástrojů.

Akciová společnost ABC si intenzivně uvědomuje stupeň důležitosti hodnocení jejích pracovníků, ale zároveň také náročnost jeho nastavení a zavedení do praxe finančního poradenství. Manažeři a tým lídři, kteří dovedou komunikovat, delegovat, motivovat jejich pracovníky v podniku, jsou na správné cestě k úspěchu při vytváření a zavádění efektivního systému hodnocení. Jedná se o náročný proces.

Z výsledků šetření je zřejmé, že podnik ABC již vykročil touto obtížnou cestou, jejímž cílem je vytvoření komplexního systému hodnocení pracovníků. Je zcela pochopitelné, že napoprvé se tohoto cíle hned nedosáhne. Existuje totiž mnoho variant, které musí vedoucí pracovníci vyzkoušet, než najdou tu správnou.

Pokud tato diplomová práce pomůže alespoň trochu podniku ve zdolávání třeba jen části překážek a ulehčí výběr vhodných cest k získání cíle, kterým je efektivní hodnocení pracovníků, můžeme konstatovat, že splnila svůj záměr.

Seznam použité literatury

Citovaná literatura

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ & KOL., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.

KOONTZ, H. a H. WEIHRICH, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J., 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 930s. ISBN 80-85623-29-3.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ, 2005. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 2005. 771s. ISBN 80-7357-148-X.

ŠULEŘ, O., 2002. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. 187s. ISBN 80-7226-702-7.

WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Bibliografie

COLEMAN, R. a G. BARRIE, 1993. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press, 1993. 156s. ISBN 80-85603-68-3.

JANDA, P., 2003. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 128s. ISBN 80-247-0781-0.

LIVIAN, Y. F. a L. PRAŽSKÁ, 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. 148s. ISBN 80-86009-19-X.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4.

NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace lidského chování a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.

SCHULER Randall S. and L. Huber VANDRA, 1990. *Personnel and human resource management*. 4th ed. St. Paul: West Publishing company. 638s. ISBN 0-314-56277-X.

TEPPER, Bruce B., 1996. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha: Grada Publishing, 1996. 78s. ISBN 80-7169-321-9.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295s. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam příloh

Příloha A	Škrtačka
Příloha B	Náslechová karta
Příloha C	Formulář pro individuální review
Příloha D	Dotazník

Příloha A

ŠKRTAČKA

Pondělí	Nabídka	Prodej	Tele fonáty	Schůzky z tele fonátů	Vzbuzení zájmu	Přes mě ro vání	Návštěvy - bezhotovostní operace
Bydlení							
Firemní účet							
Úvěrová karta							
Investování jednorázové							
Penze							
Pojištění jednorázové							
Pojištění pravidelné							
Vklady pravidelné							
Stavební spoření							
Úvěry							
Účty							
Úterý	Nabídka	Prodej	Tele fonáty	Schůzky z tele fonátů	Vzbuzení zájmu	Přes mě ro vání	Návštěvy - bezhotovostní operace
Bydlení							
Firemní účet							
Úvěrová karta							
Investování jednorázové							
Penze							
Pojištění jednorázové							
Pojištění pravidelné							
Vklady pravidelné							
Stavební spoření							
Úvěry							
Účty							
Středa	Nabídka	Prodej	Tele fonáty	Schůzky z tele fonátů	Vzbuzení zájmu	Přes mě ro vání	Návštěvy - bezhotovostní operace
Bydlení							
Firemní účet							
Úvěrová karta							
Investování jednorázové							
Penze							
Pojištění jednorázové							
Pojištění pravidelné							
Vklady pravidelné							
Stavební spoření							
Úvěry							
Účty							

Čtvrtek	Nabídka	Prodej	Tele fonáty	Schůzky z tele fonátů	Vzbuzení zájmu	Přes mě ro vání	Návštěvy - bezhotovostní operace
Bydlení							
Firemní účet							
Úvěrová karta							
Investování jednorázové							
Penze							
Pojištění jednorázové							
Pojištění pravidelné							
Vklady pravidelné							
Stavební spoření							
Úvěry							
Účty							
Pátek	Nabídka	Prodej	Tele fonáty	Schůzky z tele fonátů	Vzbuzení zájmu	Přes mě ro vání	Návštěvy - bezhotovostní operace
Bydlení							
Firemní účet							
Úvěrová karta							
Investování jednorázové							
Penze							
Pojištění jednorázové							
Pojištění pravidelné							
Vklady pravidelné							
Stavební spoření							
Úvěry							
Účty							

Příloha B

Náslechová karta													
Záznam rozhovoru poradce s klientem													
Poradce:				Pobočka:									
Pozoroval:				Datum/období:									
				Identifikace situace									
				<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									
				Hodnocení - 0, 1, 2		Postřehy z náslechlů							
Příprava k prodeji a vzbuzení zájmu													
Privítání klienta dle standardu (oční kontakt, úsměv, pozdrav, zdvořilostní fráze)													
Kontrola klienta v aplikaci													
Byla na základě zjištěných informací identifikována správná klientova potřeba?													
Byla použita neformální otevřená otázka na vzbuzení zájmu u klienta?													
Snaha o přesměrování klienta na PP (v případě splněných podmínek)													
Zjišťování potřeb													
Byla aktivně použita prodejní pomůcka?													
Byly zjišťovány potřeby formou vhodných otázek?													
Dán prostor klientovi na odpovědi													
Reagováno na informace od klienta													
Byly zapisovány poznámky													
Byly shrnuty potřeby													
Představení výhod, uzavření obchodu													
Navrhnuo vhodné řešení													
Prezentovány výhody a užitky navrhovaného řešení pro daného klienta													
Použity vhodné prodejní pomůcky													
Bylo odkazováno na to, co klient řekl													
Bylo efektivně reagováno na námitky klienta													
Klient akceptoval řešení jeho námitky													
Pokus o uzavření obchodu ihned													
Pokud neuzavřen obchod - dohoda s klientem na dalším postupu													
Pokud uzavřen produkt - další vzbuzení zájmu													
Celkové zvládnutí prodejního procesu (0 - 2)													

Příloha C

Zpětná vazba k individuálnímu review		
Datum:		
Pobočka/Manažer/TL:		
Poradce:		
Hlavní body	Podrobnější členění	Specifické poznámky a fakta
1. Sebehodnocení prodejce	výsledky	
	ztracené příležitosti	
	budoucí příležitosti	
2. Hodnocení individuálního výkonu	příspěvek celku	
	stav variabilní odměny	
	aktivity	
	zhodnocení dovedností	
	profesní rozvoj	
3. Zkušenosti a poznatky z prodeje	nové nápady	
	vzniklé problémy	
4. Možnosti nápravy/udržení	oblasti zlepšení	
	konkrétní kroky pro zlepšení	
	návrh akcí a cílů a společné plánování	
Otázky kouče		
Nejlepší formulace a nejlepší momenty mítinku		
Části, které bych dělal jinak a lépe		
Plán úkolů pro rozvoj poradce		
Popis úkolu		Forma, termín a odpovědnost
Poradce:		Kouč:

Příloha D

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Michaela Pažoutová a v podniku ABC jsem zaměstnána na plný úvazek jako poradce. Zpracovávám zde svoji diplomovou práci na téma hodnocení pracovníků a jejich spokojenost v podniku. Na tomto dotazníku je založena praktická část mojí diplomové práce. Proto Vás prosím o pravdivé a pečlivé vyplnění všech otázek, včetně podotázek. Vynechání jen jedné otázky může narušit vypovídací schopnost celé skupiny otázek. Zároveň bych chtěla zdůraznit, že dotazníky jsou plně anonymní, zpracovávat je budu pouze já. Vedení společnosti poskytnu pouze zpracované a vyhodnocené informace. Předem Vám děkuji za Váš čas.

Michaela Pažoutová

Pohlaví

Muž

Žena

Věk

Méně než 20 let

31-40 let

51-60 let

20-30 let

41-50 let

Více než 60 let

Jak dlouho pracujete v podniku ABC ?

Do 2 let

5 let až 10 let

15 let až 20 let

2 roky až 5 let

10 let až 15 let

více než 20 let

Zakřížkujte hodnoty 1 - 4 podle toho, do jaké míry jsou pro Vás následující tvrzení důležitá.

1 – velmi důležité

2 – spíše důležité

3 – spíše nedůležité

4 – velmi nedůležité

1) Do jaké míry je pro Vás důležité znát měřítka, na základě kterých Váš nadřízený hodnotí Váš výkon a Vaši osobnost?

1

2

3

4

2) Do jaké míry je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce?

1

2

3

4

3) Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného v případě dobrého pracovního výkonu?

1

2

3

4

4) Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu?

1

2

3

4

Zakřížkujte hodnoty 1 - 4 podle toho, zda s daným tvrzením souhlasíte či nesouhlasíte.

1 – rozhodně ano

2 – spíše ano

3 – spíše ne

4 – rozhodně ne

5) Za svůj výkon jsem spravedlivě ohodnocen/a.

1

2

3

4

6) Dokážete sami ohodnotit svůj vlastní výkon před svým nadřízeným?

1 2 3 4

7) Plníte své osobní plány bez potíží?

1 2 3 4

7a) Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo rozhodně ne (odpověď 3 a 4), podtrhněte hlavní faktor, který to podle Vás způsobuje?

- nadhodnocený osobní plán
- široký rozsah práce
- nepřítomnost na pracovišti
- konflikty na pracovišti
- jiné důvody

8) Setkal/a jste se už někdy s hodnocením od shoppera (s metodou hodnocení mystery shopping)?

(1 - rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – rozhodně ne)

1 2 3 4

8a) Pokud jste odpověděl/a rozhodně ano nebo spíše ano (odpověď 1 a 2), byl/a jste spokojen/a s posledním výsledkem hodnocení od shoppera?

1 2 3 4

8b) Pokud jste odpověděl/a spíše ne či rozhodně ne (odpověď 3 a 4), vyberte faktor, u kterého si myslíte, že je hlavní příčinou nesprávného hodnocení shopperem.

- neznalost produktu
- subjektivní hodnocení
- neznalost podnikové kultury pobočky
- jiné důvody

9) Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik ABC poskytuje?

(1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – rozhodně ne)

1 2 3 4

9a) Pokud jste odpověděl/a rozhodně ano nebo spíše ano (odpověď 1 a 2), jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?

1 2 3 4

10) Máte možnost osobního a kariérního růstu?

1 2 3 4